

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria del Café del Cusco

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Renzo Becerra Martínez

Luis Anderson Fernández Baca Oré

Harry Yeison Gonzales Condori

Zuleika Pilar Rodriguez Pomar

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

Este trabajo no hubiera sido posible sin la ayuda de:

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

La presidenta de la Cooperativa Chaco Huayanay, Enma Vera, por compartir sus conocimientos con nosotros y por la pasión que demuestra en el cultivo del café.

A ellos nuestro eterno agradecimiento y aprecio.

Dedicatorias

A Dios, por ser mi guía en cada momento, a mis padres que son el eje principal en mi vida, a mis hermanos por sus consejos y apoyo constante en todo momento, y a mi novia Fabiola, por todo el amor y felicidad que me brinda cada día.

A mis padres y hermanos por todo el apoyo incondicional que siempre me han brindado y la fortaleza que me han ofrecido para salir adelante en los momentos difíciles.

Renzo

A Dios, a mi amada esposa Irma por su gran paciencia y apoyo incondicional, a mi adorada hija Gretel por ser nuestra fuente de alegría y motor de nuestras vidas, y a mis padres, por su amor y apoyo constante.

Luis

A mi esposo Ricardo por su constante apoyo y amor incondicional. Y a mi hija Mía Illariy por ser fuente de luz e inspiración en mi vida.

Harry

Zuleika

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo titulado Planeamiento Estratégico para la Industria del Café del Cusco 2017-2027, se han analizado los aspectos internos y externos que rigen la industria cafetalera de ese departamento y se han establecido un grupo de estrategias que tiene como objetivo que Cusco se convierta, en 2027, en el primer comercializador de café convencional del Perú con US\$250 millones de facturación y una utilidad bruta de US\$100 millones, lo que generará 55 mil empleos directos.

El café cusqueño facturó US\$6.7 millones en 2016 y es el quinto productor en el Perú con 58,098 has cosechadas. El producto muestra una gran potencialidad para su desarrollo gracias a la calidad de su grano y las condiciones geográficas y climáticas en que se cultiva; sin embargo, los cafetaleros cusqueños han enfrentado fuertes problemas que han limitado su desarrollo productivo como plagas que afectaron los cultivos, falta de asistencia técnica, bajo acceso al financiamiento, asociaciones con poca representatividad y mínima incursión en los mercados potenciales, entre otros.

Para lograr el crecimiento de la industria cafetalera cusqueña se han establecido una serie de estrategias que permitirá encontrar nuevos nichos e incrementar su participación en los mercados de exportación tradicionales, así como en el mercado local. Para ello se deberá mejorar la calidad del café usando estándares internacionales y sellos de garantía, además de invertir en investigación, capacitación y maquinaria moderna. Esa inversión solo puede ser posible si se multiplican y se suavizan las posibilidades de financiamiento para los caficultores cusqueños. Por último, se considera crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para establecer organizaciones sólidas y con poder de negociación frente a los proveedores y consumidores.

Abstract

On the current thesis, titled, Strategic Planning on the Cusco's Coffee industry 2017-2027, the internal and external aspects that rule the coffee industry of the region has been analyzed and a group of strategies that carry the purpose of turning Cusco in 2027, in the first Peruvian conventional coffee market with invoicing of US \$250 million and a net profit of US \$100 million, which will generate 55 thousand direct jobs.

Cusco's Coffee invoiced US \$6 million in 2016 and is considered the fifth higher producer in Peru with 58,098 ha harvested. The product has great potential for development thanks to the quality of its grain and the favorable geographical and weather conditions in which is grown; although, the coffee growers in Cusco have faced great challenges which have limited its productivity, such as plagues that have affected the crop, lack of technical support, low access to financing, associations with little representation and minimal incursion into potential markets, among others.

To achieve the growth of the coffee industry in Cusco, a series of strategies have been established that will allow finding new niches and increasing their participation in the traditional export markets, as well as the local market. Therefore, the quality of the coffee must get better by using international standards and quality assurance, on top of investment investment, training and modern equipment. The investment can only be possible if financing capabilities are more accessible for Cusco's growers. Lastly, it is considered necessary to create strategic alliances among coffee producers, thus establishing solid organizations with the power of negotiation in front of provider and consumers.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General de la Industria del Café de Cusco	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Visión	9
2.3. Misión	9
2.4. Valores	10
2.5. Código de Ética	10
2.6. Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	12
3.1.2. Potencial nacional.....	14
3.1.3. Principios cardinales.....	22
3.1.4. Influencia del análisis en la industria del café de Cusco	23
3.2. Análisis Competitivo del Perú	24
3.2.1. Condiciones de los factores	24
3.2.2. Condiciones de la demanda	25
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	28

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria del Café de Cusco	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)	37
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	41
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	44
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	44
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	46
3.5. El Café de Cusco y sus Competidores	47
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	47
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	47
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	48
3.5.4. Amenaza de los entrantes	49
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	50
3.6. La Industria del Café de Cusco y sus Referentes	53
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	55
3.8. Conclusiones	56
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	57
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	57
4.1.1. Administración y gerencia (A)	57
4.1.2. Marketing y ventas (M)	58
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	61
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	63
4.1.5. Recursos humanos (H)	67
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	69

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	71
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	72
4.3. Conclusiones	73
Capítulo V: Intereses de la Industria del Café de Cusco y Objetivos de Largo Plazo ..	74
5.1. Intereses de la Industria del Café de Cusco	74
5.2. Potencial de la Industria del Café de Cusco.....	74
5.3. Principios Cardinales de la Industria del Café de Cusco	76
5.4. Matriz de Intereses de la Industria del Café de Cusco (MIO).....	78
5.5. Objetivos de Largo Plazo	79
5.6. Conclusiones	80
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	82
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	82
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	83
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	87
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	89
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	91
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	92
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	94
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	94
6.9. Matriz de Ética (ME)	95
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	95
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	95
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	95
6.13. Conclusiones	97
Capítulo VII: Implementación Estratégica	103

7.1. Objetivos de Corto Plazo	103
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	104
7.3. Políticas de Cada Estrategia	104
7.4. Estructura Organizacional de la Industria del Café Cusqueño.....	106
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	107
7.6. Recursos Humanos y Motivación	108
7.7. Gestión del Cambio.....	108
7.8. Conclusiones	109
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	110
8.1. Perspectivas de Control.....	110
8.1.1. Aprendizaje interno	110
8.1.2. Procesos.....	110
8.1.3. Clientes.....	111
8.1.4. Financiera	111
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	111
8.3. Conclusiones	113
Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Café de Cusco	114
9.1. Análisis Competitivo de la Industria del Café de Cusco.....	114
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Café de Cusco	115
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del Café de Cusco.....	116
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	117
9.5. Conclusiones	117
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	119
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	119

10.2. Conclusiones Finales.....	119
10.3. Recomendaciones Finales	119
10.4. Futuro de la Industria del Café de Cusco	120
Referencias.....	123
Apéndice A: Visita a la Planta de Acopio de la Cooperativa Cafetalera Chaco	
Huayanay.....	139
Apéndice B: Visita a los Cultivos de Café de la Cooperativa Cafetalera Chaco	
Huayanay.....	140
Apéndice C: Entrevista a Enma Vera Rebollar	141



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Principales Productos Exportados por la Región Cusco</i>	2
Tabla 2	<i>Producción Mundial de Café por Países Exportadores 2014 - 2016 (Miles de Sacos de 60kg)</i>	7
Tabla 3	<i>Consumo Mundial del Café por Países 2013 - 2015 (Miles de Sacos de 60kg)</i>	7
Tabla 4	<i>Matriz de Interés Nacional</i>	13
Tabla 5	<i>Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú (Miles de Habitantes)</i>	14
Tabla 6	<i>Principales Mercados de Exportación del Café en Grano en 2016</i>	27
Tabla 7	<i>Principales Empresas Exportadoras de Café 2016</i>	28
Tabla 8	<i>Partidas Arancelarias del Café</i>	32
Tabla 9	<i>Importaciones Totales de Café (miles de sacos de 60 kg)</i>	34
Tabla 10	<i>Principales Indicadores Macroeconómicos</i>	38
Tabla 11	<i>Demanda Interna y PBI 2016 -2021 (Var. % Real Anual)</i>	39
Tabla 12	<i>PBI por Sectores 2015 -2021 (Var. % Real Anual)</i>	40
Tabla 13	<i>Inflación, Tipo de Cambio y Tasas de Interés 2013-2017</i>	40
Tabla 14	<i>Balace de la Oferta/Demanda Mundial del Café (miles de sacos de 60 Kg)</i>	43
Tabla 15	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	46
Tabla 16	<i>Producción de Café 2013 - 2016 en las Principales Regiones del Perú</i>	50
Tabla 17	<i>Superficie Afectada e Incidencia de Roya Amarilla</i>	51
Tabla 18	<i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	55
Tabla 19	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	56
Tabla 20	<i>Costo de Producción por Kilogramo de Café</i>	66
Tabla 21	<i>Estado de Resultados Cooperativa Cafetalera Chaco Huayanay</i>	67
Tabla 22	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	72

Tabla 23	<i>Matriz de Intereses de la Industria del Café de Cusco (MIO)</i>	79
Tabla 24	<i>Matriz FODA de la Industria del Café de Cusco</i>	84
Tabla 25	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	85
Tabla 26	<i>Vector Direccional</i>	86
Tabla 27	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	93
Tabla 28	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	96
Tabla 29	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	97
Tabla 30	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	98
Tabla 31	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	99
Tabla 32	<i>Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	100
Tabla 33	<i>Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	101
Tabla 34	<i>Recursos de la Industria del Café de Cusco</i>	105
Tabla 35	<i>Matriz de Políticas</i>	106
Tabla 36	<i>Tablero de Control Balanceado de la Industria del Café Cusqueño</i>	112
Tabla 37	<i>Objetivos de Largo Plazo Actual y Proyectada</i>	121
Tabla 38	<i>Plan Estratégico Integral</i>	122

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Participación cosecha de café del departamento de Cusco.....	1
<i>Figura 2.</i>	Principales zonas cafetaleras del Perú.....	4
<i>Figura 3.</i>	Exportación de café peruano en US\$ MILES.....	5
<i>Figura 4.</i>	Ranking Consumo Global Per Capita del Café – 2015.....	8
<i>Figura 5.</i>	Indicador de impulso externo a la economía peruana.....	17
<i>Figura 6.</i>	Políticas de Estado del Acuerdo Nacional: El Perú hacia el 2021.....	20
<i>Figura 7.</i>	Cadena logística del café – 2015.....	29
<i>Figura 8.</i>	Clasificación de las economías de América Latina y el Caribe en la facilidad para hacer negocios.....	36
<i>Figura 9.</i>	Hectáreas financiadas para producción de café por provincia 2015.....	64
<i>Figura 10.</i>	Principales nodos de producción de café (% de la producción nacional en TM, campaña 2013-2014).....	67
<i>Figura 11.</i>	Número de productores de café por provincia 2015.....	68
<i>Figura 12.</i>	Matriz PEYEA de la industria del café de Cusco.....	86
<i>Figura 13.</i>	Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	88
<i>Figura 14.</i>	Matriz Interna Externa de la industria del café de Cusco.....	90
<i>Figura 15.</i>	Matriz Gran Estrategia de la industria del café de Cusco.....	91
<i>Figura 16.</i>	Organigrama propuesto para la Asociación Regional del Café Cusqueño.....	107
<i>Figura 17.</i>	Detalle de la competitividad de la región del Cusco.....	114
<i>Figura 18.</i>	Cadena de valor del clúster del café.....	117
<i>Figura 19.</i>	Cuadro pictográfico de la industria del café cusqueño.....	121

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.

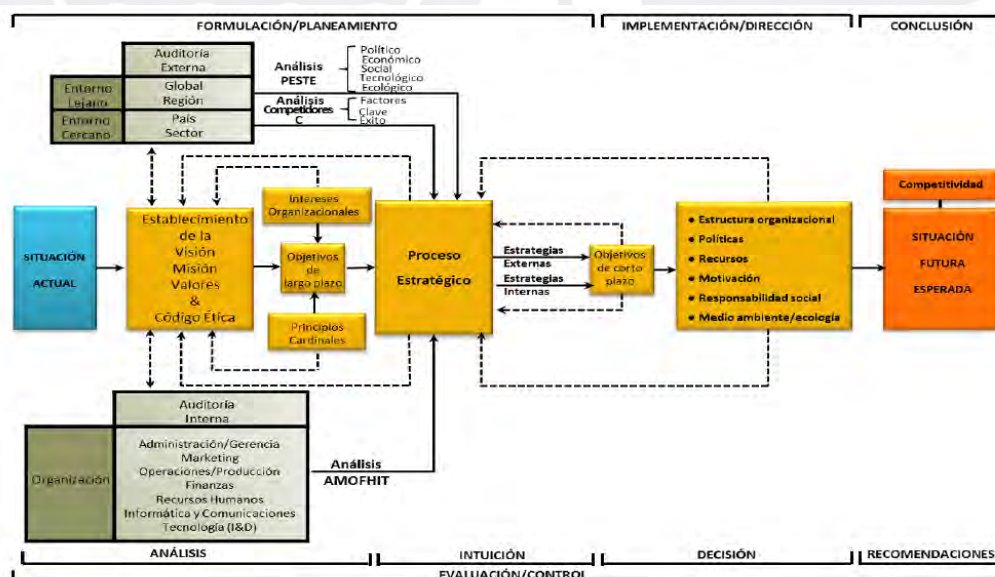


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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 compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, 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).

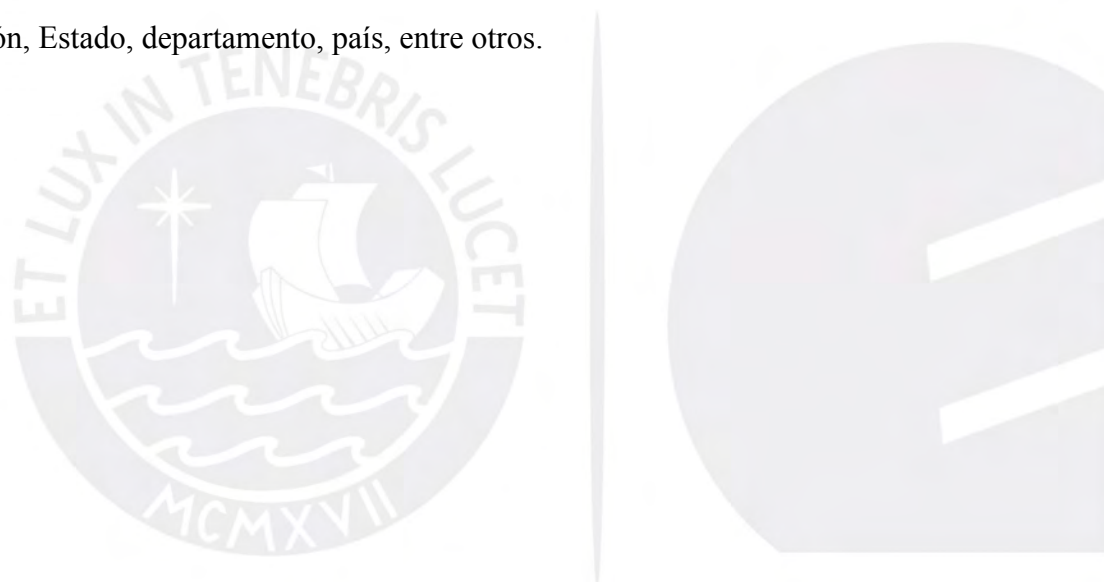
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

En este primer capítulo se detallan algunos aspectos relevantes y básicos acerca de la industria del café vista desde un plano mundial, nacional y regional (Cusco); los cuales servirán para el desarrollo del Plan estratégico de la industria del café en la región del Cusco proyectado a 10 años (2017 a 2027).

1.1. Situación General

La industria del café en Cusco ocupa el quinto lugar en términos de producción, representando el 9.53% a nivel nacional. Asimismo, el departamento de Cusco cuenta con una superficie de 58,098 hectáreas de producción de café, siendo la provincia de La Convención la que concentra la mayor cantidad de tierras y producción (84.1% del total), mientras que la provincia de Calca produce el 15.9% restante, según información del Ministerio de Agricultura y Riego (2014), como se aprecia en la Figura 1.

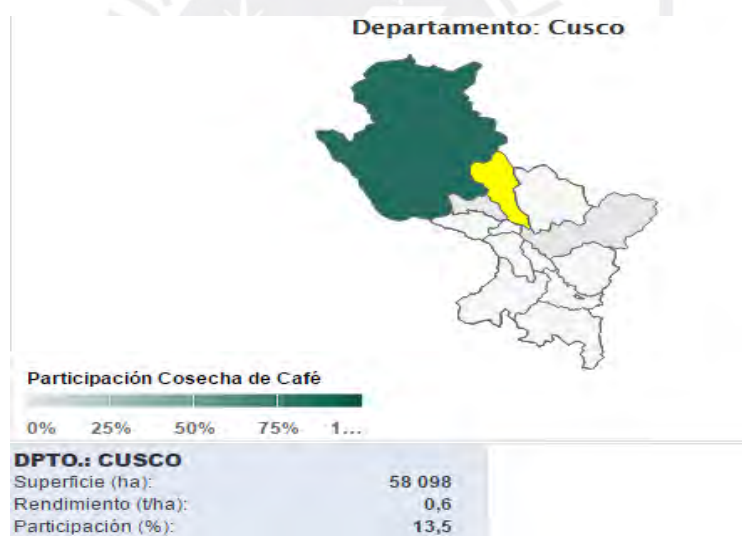


Figura 1. Participación cosecha de café del departamento de Cusco Tomado de “Calendario” por Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/calendario/#>).

De acuerdo a la información obtenida por el MINAGRI (2014), la producción de café en la provincia de La Convención fue de 19,017 toneladas y tuvo un rendimiento de 0.6 toneladas por hectárea (se toma como referencia los rendimientos obtenidos entre los años 2009 - 2015). En la provincia de Calca la producción de café fue de 572 toneladas y tuvo un

rendimiento de 0.7 toneladas por hectárea.

La región de Cusco se ubica en la zona suroriental del Perú, cuenta con 71,987 km², que representa el 5.6% de la superficie del territorio nacional y es el cuarto departamento en extensión después de Loreto, Ucayali y Madre de Dios (BCRP, 2016a). Cusco abarca regiones de sierra y selva, y tiene una geografía heterogénea dominada por la cadena montañosa de los Andes. Además, limita con 7 departamentos: al norte con Junín y Ucayali, al este con Madre de Dios y Puno, al oeste con Apurímac y Ayacucho, y al sur con Arequipa. Su capital es la ciudad de Cusco, que se encuentra a 3,399 msnm (BCRP, 2016a).

Por otro lado, según la Asociación de Exportadores [ADEX] (2017) en 2016 las exportaciones de café cusqueño sumaron US\$ 6.7 millones a precios FOB. En 2015 representaron US\$ 6.6 millones, siendo el tercer producto tradicional que mayores ingresos representó para el departamento, detrás del cobre, (US\$ 1,043 millones) y el oro (US\$ 74 millones) (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2015) (ver Tabla 1). Los principales compradores de café del departamento de Cusco son Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Países Bajos, Irlanda, Japón, Canadá y México.

Tabla 1

Principales Productos Exportados por la Región Cusco

Producto	Total FOB USD	%
Minerales de cobre, cátodos y sus concentrados	1,043'405,195	92.81
Oro concentrado, en bruto y en barra	74'026,741	6.58
Fibra de vicuña sucia	308,606	0.03
Hoja de Coca	350	0.00
Café verde en Grano	6'556,783	0.58

Nota. Adaptado de "Principales productos exportados" por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2015. (http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_CUSCO.PDF).

El café llegó al Perú con las misiones de los franciscanos y jesuitas que se internaron en la selva central en el siglo XVII para evangelizar a los nativos de Huánuco, Pasco y Junín.

Ellos iniciaron un comercio cafetalero incipiente en Villa Rica, La Merced y Chanchamayo. En 1771 se abrieron las primeras cafeterías en Lima. Luego, los inmigrantes austriacos, alemanes e italianos que llegaron a la selva central en el siglo XIX continuaron esa labor en Pozuzo y Oxapampa (Chávarry, 2011).

En la actualidad, el Perú cuenta con 425 mil hectáreas de café que representan el 10.2% del área agrícola nacional con cultivos. La actividad se desarrolla en 15 departamentos, 57 provincias y 338 distritos e involucra a 223 mil familias de agricultores. El 95% de los cafetaleros posee cinco hectáreas o menos, solo el 7% tiene acceso a crédito, el 30% pertenece a alguna organización y el 20% logra exportar su café de manera directa (MINAGRI, 2016). En 2016, la producción de café en el Perú fue de 285 mil toneladas métricas, un 13% más que el año previo, una cifra aún lejana a la que se obtuvo en 2011 cuando se produjeron 332 mil toneladas métricas. A finales de 2012, diversas zonas de cultivo fueron afectadas por la epidemia de roya amarilla que echó a perder la producción; una situación similar aconteció en 2015, lo que no ha favorecido la recuperación. Otra de las amenazas para la producción del café en el Perú es la antigüedad de las tierras de cultivo: el 60% de las plantaciones tiene más de 15 años, lo que disminuye los niveles de producción por hectárea (Instituto Nacional de Investigación Agraria [INIA], 2016).

Entre los problemas más importantes que enfrenta el cafetalero están la débil organización que existe entre los productores; los bajos niveles de producción; la débil articulación de los productores al mercado; la limitada innovación tecnológica; la excesiva parcelación de la tierra (minifundios); la insuficiente infraestructura productiva; la limitada capacitación al recurso humano; el limitado apoyo a la gestión empresarial; el bajo consumo interno de café (600 gramos por año por persona) -aquí se debe destacar que solo el 10% de la producción de café peruano es para consumo local-; la mano de obra poco calificada; el uso de semillas no certificadas; el que no se realice una cosecha selectiva y no se cuente con

almacenes adecuados (MINAGRI, 2016).

En el 2015, se alcanzó un rendimiento promedio de 664 kg/ha en todo el Perú, 8% más que en el 2014, cuando fue de 614 kg/ha. El rendimiento actual aún es bajo comparado con el máximo alcanzado por el Perú en el 2011 (903 kg/ha). Esto se debería a las plagas de roya amarilla, a que el 70% de las tierras en el Perú tienen más de 20 años de antigüedad y a la falta de un manejo técnico de los cultivos de café (MINAGRI, 2016). Según el MINAGRI, la incidencia de la enfermedad de la roya amarilla en los cafetales peruanos se ha reducido de 50% a 17% entre el 2013 y 2016 (“Producción peruana de café,” 2016). Por otro lado, el Ministerio de Agricultura (2003) determinó las regiones y localidades con mayor área de cultivo y mayor número de productores dedicados a la caficultura (ver Figura 2).

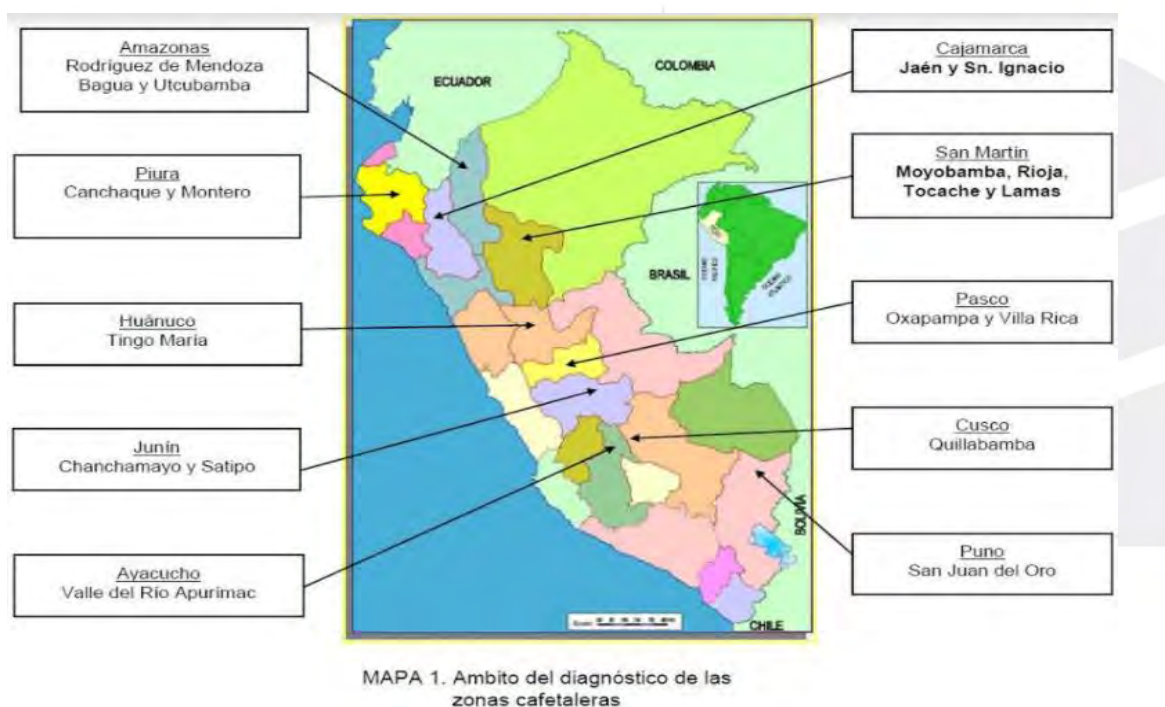


Figura 2. Principales zonas cafetaleras del Perú.

Tomado de “Caracterización de las zonas cafetaleras,” por Ministerio de Agricultura, 2003, p.10. Lima, ProAmazonía

Las principales zonas por volumen de producción son: (a) San Martín, con 29.84%; (b) Cajamarca, con 17.61%; (c) Junín, con 17.09%; (d) Amazonas, con 12.85%; (e) Cusco, con 9.53%; y (f) Puno con 3.14%. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016). El café peruano llega a 49 mercados extranjeros y, en 2016, generó ventas por más de

US\$ 754 millones, un 32% más que en 2015; sin embargo, es una cifra lejana de los US\$ 1,576 millones generados en 2011. Hay más de 161 empresas exportadoras y el principal mercado extranjero es EEUU, que el año pasado compró US\$ 216 millones de café peruano; le sigue Alemania que adquirió US\$192 millones (“Café Grano Perú,” 2017) (ver Figura 3).

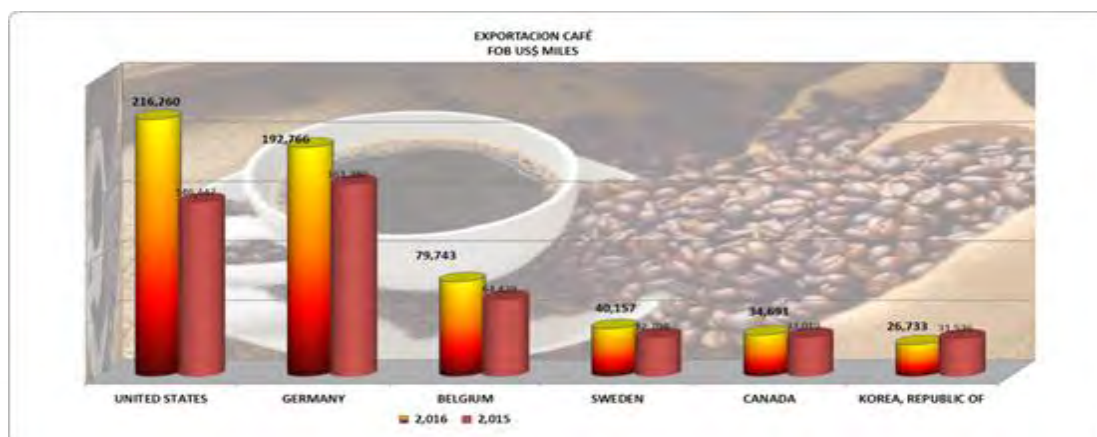


Figura 3. Exportación de café peruano en US\$ MILES.

Tomado de “Café Grano Perú de Exportación 2016 diciembre,” por Agrodata Perú, 2017 (<https://www.agrodataperu.com/wp-content/uploads/2017/01/00cafe3.png>).

En lo que respecta a las importaciones de café, el año 2016 ascendieron 239 toneladas por un valor de 2.7 millones de dólares, presentando un incremento de 3.06% respecto al periodo 2015. Los principales países a los que Perú importó café fueron: EEUU, Italia y Colombia, los que constituyen el 95% del total de café importado (International Trade Centre [ITC], 2017).

El MINAGRI (2016) proyectó lograr el incremento en el consumo de café en el Perú; para ello, ha desarrollado la Estrategia de Desarrollo del Sector Cafetalero 2016-2018, aprobada según RM 0244-2016, la cual se basa en cinco componentes: (a) Investigación y asistencia técnica, (b) sanidad, (c) comercialización, (d) financiamiento, y (e) planificación institucional. Algunas de las principales tendencias que se presentan en el cultivo del café peruano son:

1. Alta volatilidad de los precios. Factores climáticos y sanitarios han sido determinantes para establecer los precios de comercialización del café. En 2006 el

precio promedio fue US\$1.48 por kilo de café, en 2011 fue de US\$3.29 y en 2013 fue de US\$1.69 (Quintana, 2015).

2. Mayor demanda por productos diferenciados y de calidad. En ese sentido, los productores de Santa Teresa cuentan con productos reconocidos como el café Machu Picchu Huadquiña.
3. Variabilidad climática asociada al cambio climático. Algunos especialistas han declarado que el incremento en la temperatura, sequía, precipitaciones, entre otros fenómenos, reducirían la productividad de los campos hasta en un 50% (Watts, 2016). Ya se han realizado cálculos de cuánto afectará el cambio climático a cultivos en Brasil y Centromérica. Actualmente, en el Perú, se viene ejecutando el Plan Nacional de Gestión de Riesgo y Adaptación al Cambio Climático en el Sector Agrario, período 2012-2021, PLANGRACC-A; el cual preverá futuros escenarios asociados al calentamiento global y a Fenómenos periódicos como El Niño.

A nivel mundial, el café es considerado la segunda bebida con mayor consumo después del agua, con aproximadamente mil setecientos millones de tazas al día, siendo un producto vital para el desarrollo de muchos países. Como indica la *International Coffee Organization* (ICO, 2017a), los ingresos por café contribuyen al desarrollo sostenible de las economías de los países que dependen de la producción y exportación de este producto, las cuales se ubican, principalmente, en África, Asia, Latinoamérica y la región del Pacífico.

Según los datos estadísticos del café presentados por la ICO (2017d), la producción total para el año de cosecha 2016 fue de 153.8 millones de sacos de sesenta kilogramos, lo que representa un aumento de 2% con respecto al periodo 2015, cuando se produjeron 151.5 millones de sacos. Entre los principales países exportadores se encuentran Brasil, Vietnam y Colombia, con más del 60% de producción total del café. Perú ocupa el octavo lugar con 4.2

millones de sacos y una participación de 2.8% en la producción mundial de café (ver Tabla 2).

Tabla 2

Producción Mundial de Café por Países Exportadores 2014 - 2016 (Miles de Sacos de 60kg)

Países				Var. %	Part. %
	2014	2015	2016	16/15	2016
Brasil	52,299	50,388	55,000	9.2	36.3
Vietnam	26,500	28,737	25,500	-11.3	16.8
Colombia	13,339	14,009	14,500	3.5	9.6
Indonesia	11,418	12,317	11,491	-6.7	7.6
Etiopía	6,625	6,714	6,600	-1.7	4.4
Honduras	5,258	5,766	5,934	2.9	3.9
India	5,450	5,800	5,333	-8.1	3.5
Perú	2,883	3,304	4,222	15.1	2.8

Nota. Adaptado de "Producción total por países exportadores - Año de cosecha 1900 al presente" por International Coffee Organization [ICO], 2017d (<http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1a-total-production.pdf>).

En lo que respecta al consumo mundial del café, el año 2015 fue de 155.7 millones de sacos con un incremento respecto al periodo 2014 de 2.6%. Los principales países consumidores fueron la Unión Europea, EEUU y Brasil, que representan 57% del total del consumo mundial (ver Tabla 3).

Tabla 3

Consumo Mundial del Café por Países 2013 - 2015 (Miles de Sacos de 60kg)

Países				Var. %	Part. %
	2013	2014	2015	15/14	2015
Unión Europea	41,456	42,426	42,887	1.1	27.5
USA	23,901	23,743	25,341	6.7	16.3
Brasil	20,085	20,333	20,500	0.8	13.2
Japón	7,501	7,594	7,790	2.6	5.0
Indonesia	4,167	4,333	4,500	3.9	2.9
Federación de Rusia	3,948	3,846	4,303	11.9	2.8
Etiopía	3,650	3,675	3,700	0.7	2.4
Canadá	3,813	3,629	3,535	-2.6	2.3
Filipinas	2,550	2,800	3,000	7.1	1.9
México	2,354	2,354	2,354	0.0	1.5
Otros	35,614	37,089	37,803	1.9	24.3
Total	149,039	151,822	155,713	2.6	100.0

Nota. Adaptado de "Consumo mundial del Café" por International Coffee Organization [ICO], 2017b (<http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>).

Otro indicador del café en el entorno global es el consumo per cápita que en 2015 tuvo como líder a Finlandia. Cada finlandés tomó, en promedio, 12.2 kg de café durante un año, lo que representa alrededor de 1.1 millón de sacos al año. El siguiente país con más consumo de café es Suecia con 10.1 kg por persona y Noruega con 8.6 kg por persona. Los tres países son muy similares y están al norte de la Unión Europea (ver Figura 4).

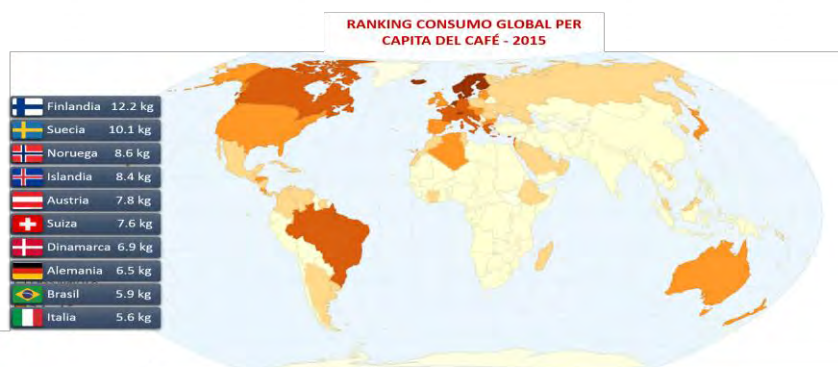


Figura 4. Ranking Consumo Global Per Capita del Café – 2015
Tomado de “Información del comercio global del café,” por International Coffee Organization [ICO], 2017c (http://www.ico.org/profiles_e.asp).

1.2. Conclusiones

El café es una de las bebidas más populares del planeta; sin embargo, es en los países nórdicos de Europa donde su consumo por año es mayor: Finlandia (12.2 Kg por persona); Suecia (10.1 kg por persona) y Noruega (8.6 kg). Por otra parte, los principales productores son Brasil (con 36.3% de la producción mundial); Vietnam (16.8%) y Colombia (9.6%). El consumo per cápita de café en el Perú (600 g por año) es mínimo comparado con lo que se consume en los principales mercados del mundo; por ello, la mayoría de la producción va hacia la exportación (90%). El café peruano todavía enfrenta diversos problemas como las plagas, la baja calidad de la tierra y el mínimo acceso a la tecnología y al crédito.

Considerando que el café cusqueño enfrenta las mismas vicisitudes, el Plan Estratégico para la Industria del café cusqueño debe analizar alternativas para lograr mayor comercialización del producto y, al mismo tiempo, encontrar soluciones eficaces para mejorar la calidad y la productividad del café cusqueño.

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

Para este capítulo es necesario enfocarnos en los cuatro elementos que son considerados como “la brújula” del proceso estratégico debido a que servirán de guía para la elaboración del plan estratégico como son la visión, misión, valores y código de ética (D’Alessio, 2016).

2.1. Antecedentes

En la actualidad, no existe un plan estratégico de la industria del café en la región de Cusco, sin embargo, es necesario presentar un horizonte de tiempo definido para el proceso de elaboración que, junto al concepto de visión y junto al motor impulsor de la misión, permitirán tener un enfoque estratégico de largo plazo. Asimismo, es necesario determinar los valores que servirán como patrones de actuación en el proceso del plan y, de igual forma, delimitar los principios de actuación y convivencia mediante un código de ética que afirme dichos valores en la organización. Estos cuatro componentes del proceso estratégico servirán de base para llegar a la situación futura deseada.

2.2. Visión

Según D’Alessio (2016) la visión de una organización es la especificación de la situación futura deseada, que involucra una perspectiva de largo plazo cimentada en la evaluación de la situación actual y futura de la organización analizada y la industria a la que pertenece. Para el año 2027, el Cusco será el primer comercializador de café convencional en el Perú, satisfaciendo la demanda del mercado interno y externo, generando rentabilidad favorable, empleo y desarrollo.

2.3. Misión

Producir y comercializar café de calidad certificado con sellos de garantía internacionales, obtenido con tecnologías productivas y buenas prácticas agrícolas que permitan altos rendimientos y la preservación de los terrenos de cultivo, garantizando la

sostenibilidad social y el respeto al medio ambiente, contribuyendo al desarrollo de la economía regional y mejorando la calidad de vida de los productores.

2.4. Valores

1. Honestidad. Es la relación armónica entre lo que una persona piensa, siente y hace. Es enfrentar con la verdad cualquier situación. Es, también, entregar un producto cuya calidad no defraude al cliente.
2. Responsabilidad. La persona es consciente de sus actos y responde por ellos.
3. Sostenibilidad. Los emprendimientos deben asegurar la continuidad del negocio y, a la vez, deben ser respetuosos con la comunidad a la que pertenecen y el medio ambiente.
4. Innovación. La innovación es la investigación constante que busca rediseñar y adaptar con creatividad y eficiencia las estrategias de trabajo para mejorar los procesos de producción cafetalera.
5. Calidad. Los procesos de producción deben respetar estándares que aseguren la eficiencia desde la siembra hasta la comercialización del café en mercados locales e internacionales.
6. Cooperación. La cooperación interna y externa es esencial para que la organización evolucione y pueda llegar a otros mercados. Una de las formas principales de cooperación es el intercambio de conocimientos entre productores.

2.5. Código de Ética

1. Administrar y gestionar las industrias del café cusqueño cumpliendo las normas locales e internacionales y evitando los conflictos de interés personales o grupales.
2. Los programas de inversión y comercialización deben asegurar la correcta distribución de los beneficios, la sostenibilidad de los emprendimientos y el respeto por el medioambiente.

3. La producción y comercialización del café debe generar empleo digno y respetar estándares de calidad internacionales y las condiciones establecidas por el comercio justo.
4. Debe existir transparencia en la forma de producción y el manejo económico de las empresas cafetaleras.
5. Las empresas cafetaleras promoverán la tolerancia y el respeto frente a la diversidad cultural y étnica del país.
6. Se debe dar prioridad a los emprendimientos de responsabilidad social para involucrar a la sociedad cusqueña con el desarrollo de su industria cafetalera.

2.6. Conclusiones

Teniendo en cuenta la información seleccionada respecto a la industria de café del Cusco, al presente, no se cuenta con un plan estratégico que sirva como guía para todos los participantes de la cadena productiva, con estrategias que promuevan la producción de café, la estandarización de los procedimientos y permitan la sostenibilidad de la población.

La región del Cusco es una de las zonas más importantes de producción de café a nivel nacional, cuenta con un gran potencial por su ubicación y experiencia en sus agricultores; sin embargo, es imprescindible el alineamiento de los cafetaleros. Para ello, se ha planteado ser el primer comercializador de café convencional en el Perú para el 2027, con valores y un código de ética que sirvan como brújula en el proceso, y de esta forma comprometer a cada miembro de la comunidad vinculada y conllevar a la sostenibilidad y desarrollo conjunto de la región por medio de la industria del café.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Una de las principales fases en el proceso del planeamiento estratégico es la evaluación del entorno externo del país en el que se ejecutará el plan estratégico y las relaciones entre los países integrantes. Según Hartman (1978) las relaciones internacionales, definidas como los vínculos e intercambios de bienes y servicios, personas, conocimientos, información, y otros, orientan el ajuste de intereses entre las naciones.

Para realizar un adecuado análisis externo, se usará el modelo del análisis tridimensional de las naciones sugerido por D'Alessio (2016), el cual consta de tres dimensiones que deberán ser analizadas: (a) los intereses nacionales, aquello que persigue una nación para lograr algo o resguardarse frente a las demás naciones; (b) los factores del potencial nacional, que señalan el grado de debilidad o fortaleza de una nación para conseguir sus intereses nacionales; y (c) los principios cardinales, aquello que requiere realizar un Estado para lograr sus objetivos.

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN, fue creado el 2008 con el propósito de establecer los objetivos de desarrollo del Perú para el 2021, año que cumple el bicentenario de la proclamación de su independencia; dichos objetivos fueron determinados en un proceso participativo que implicó la asistencia de delegados de organismos del Estado y el sector privado, entre octubre del 2008 y julio del 2009 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

Los objetivos a largo plazo del CEPLAN (2011) establecen que el país logre: (a) alcanzar entre US\$ 8,000 y US\$ 10,000 de ingreso per cápita; (b) duplicar y cuadruplicar el PBI y las exportaciones, respectivamente; (c) obtener un crecimiento de la economía cercano al 6% y 25% en la tasa de inversiones; (d) aumentar la recaudación tributaria, y los impuestos

directos e indirectos, en 5 puntos con respecto al PBI; (e) reducir a menos del 10% el índice de pobreza a nivel nacional; (f) erradicar la desnutrición crónica y la mortalidad infantil; y (g) reducir la desigualdad, llegando a ser un país con renta media alta un índice alto de desarrollo humano. Además, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional para el año del Bicentenario del Perú elaborado por CEPLAN (2011) está basado en seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente.

De los diversos ejes y políticas desarrollados por el CEPLAN (2011), se establecen los principales intereses nacionales para lograr los objetivos como nación. Se consideran aspectos de interés nacional los que resultan críticos para la supervivencia y buen desarrollo de la nación (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz de Interés Nacional

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Defensa Nacional	Chile (-) Ecuador (-)		Colombia (+)	
2. Desarrollo económico		Chile (-) EEUU (+)	Brasil (+)	Ecuador (+) Colombia (+) Bolivia (+)
3. Lucha contra el terrorismo	Colombia (+) EEUU (+)		Bolivia (+)	
4. Lucha contra el narcotráfico	Colombia (+) Brasil (+)	EEUU (+)	Bolivia (+) Chile (+)	
5. Bienestar social			Bolivia (+) Brasil (+) Colombia (+)	
6. Autosuficiencia energética			Chile (-)	Bolivia (-)
7. Generación de empleo			Brasil (+) Colombia (+)	Chile (-)

Nota. Interés común (+) / Interés opuesto (-)

3.1.2. Potencial nacional

Para identificar los factores de fortaleza y debilidad del país, es necesario analizar los siguientes dominios:

Demográfico. Según INEI (2016), las proyecciones de la población para el año 2016 fueron de 31'488,625 habitantes, según las cuales: (a) Lima fue el departamento con mayor cantidad de habitantes, con 9.9 millones y representando el 31.7% del total de la población; (b) La Libertad con 1.8 millones, representando el 5.98%; (c) Piura con 1.8 millones, representando el 5.9%; (d) Cajamarca con 1.5 millones, representando el 4.87%. La densidad poblacional promedio en el Perú es de 24.60 habitantes por km², de acuerdo a la cual la Provincia Constitucional del Callao es la que cuenta con la mayor densidad poblacional (8,014.84 hab. /Km²); luego, el departamento de Lima (286.7 hab. /Km²); y el departamento de Lambayeque (87.8 hab. /Km²). El departamento del Cusco cuenta actualmente con una población de 1,324,371 habitantes que representan el 4.21% del total de la población. En 2015, el departamento de Cusco contaba con una Población Económicamente Activa (PEA) de 765,912 personas (4.6% de la PEA nacional) (BCRP, 2016a). Según las proyecciones del INEI (2010), el Perú, para el año 2021, tendrá una población aproximada de 33'149,000 habitantes y para el año 2050 la población alcanzará los 40'111,000 habitantes (ver Tabla 5).

Tabla 5

Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú (Miles de Habitantes)

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2011	2021	2050
Población	7023	10420	14122	17762	22639	28221	29798	33149	40111
Periodo		1940- 1961	1961- 1972	1972- 1981	1981- 1993	1993- 2007	2007- 2011	2011- 2021	2021- 2050
Tasa de crecimiento promedio por periodo		1.90%	2.80%	2.60%	2.00%	1.60%	1.10%	1.10%	0.66% 2050: 0.33%

Nota. Adaptado de "Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021" por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf).

Por otro lado, de acuerdo con el INEI (2016), la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) en el Perú para el año 2015 fue de 15,918,900 personas, de las que el 26.90% (4,282,800 personas) fueron generadas por la actividad de la agricultura, pesca y minería, de éstas el 59.24% (2,537,100 personas) son generadas en la sierra; 20.58% (881,200) en la selva y 20.18% (864,500) en la costa. Asimismo, según Cahuapaza (2016) la actividad cafetalera en el Perú está conformada por 223,000 familias, es decir, 2 millones 500 mil peruanos, que generan 70 millones de jornales anuales.

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en América del Sur, limitando por el norte con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile, por el este con Bolivia y Brasil, y por el oeste con el Océano Pacífico. Su ubicación geográfica es privilegiada para el comercio internacional, pues cuenta con el puerto del Callao, que es el sexto puerto con mayor movimiento a nivel de Latinoamérica, y tiene una extensión de 0.5 km², cuatro grúas pórtico y un movimiento de 1.9 millones de toneladas (“Puerto del Callao ocupa el sexto puesto,” 2015). La extensión del territorio peruano es de 1’285,215 km², y está dividido geográficamente por: (a) Costa, con el 11% del territorio y con 52% de la población; (b) Sierra, con 30% del territorio y 36% de población; y (c) Selva, con 59% del territorio y 12% de la población. Asimismo, según el INEI (2000) el clima de Perú debería ser cálido y lluvioso, por su ubicación geográfica; no obstante, debido a la presencia de las corrientes marinas de Humboldt y del Niño y la Cordillera de los Andes, es un país con una diversidad de climas subtropicales y tropicales. De acuerdo a estos factores determinantes, el Perú posee diversos pisos geográficos y casi todas las variantes climatológicas que se presentan en el mundo, teniendo una ventaja comparativa para la producción de café.

Económico. El Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región y se espera que continúe con el mismo comportamiento en el mediano plazo. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2016) el PBI de Perú para el año 2017 será de 4.12%, una

cifra muy por encima del promedio de la región de Sudamérica (0.861%). Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2017a) en su Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas señala que la economía peruana crecerá 3.0% durante el 2017 y mantendrá su liderazgo en la región a pesar de enfrentar dos choques adversos: el Fenómeno de El Niño Costero y la paralización de importantes obras de infraestructura vinculadas a empresas brasileñas. Si bien ambos choques son de carácter transitorio, su impacto en el crecimiento de este año será significativo.

La economía peruana se basa en la producción y venta de materias primas provenientes de la industria extractiva que le genera alrededor del 14% del producto bruto interno (INEI, 2015a). Asimismo, la tasa de inflación de Perú para el año 2016 fue la segunda más baja de la región con 3.42%, detrás de Ecuador (con 0.80%); se espera que se reduzca para el año 2017 a 2.50%. De acuerdo al MEF (2017a), para el mes de marzo del 2017, el Perú experimentó el mayor incremento de la inflación mensual (1.30%, la tasa más alta desde marzo de 1998) producto del Fenómeno de El Niño Costero que generó un incremento temporal de los precios de los alimentos, reduciendo la capacidad adquisitiva de las familias y los indicadores de confianza de los consumidores.

Por último, el MEF (2017a) señaló que en la actualidad el entorno internacional es favorable y permitirá compensar parcialmente el impacto adverso de El Niño Costero y la paralización de obras de infraestructura asociadas a operadores brasileños. De acuerdo a estimaciones del MEF, en el 2017 será la primera vez en cinco años que el entorno internacional será un factor que contribuya positivamente con la actividad económica, alrededor de 0.3 puntos porcentuales de mayor crecimiento a la economía peruana respecto del año 2016 (ver Figura 5). Sumadas a las políticas macroeconómicas prudentes, reformas estructurales profundas se han combinado para apoyar este escenario de alto crecimiento y baja inflación en el Perú favorables para el desarrollo de la industria del café cusqueño.

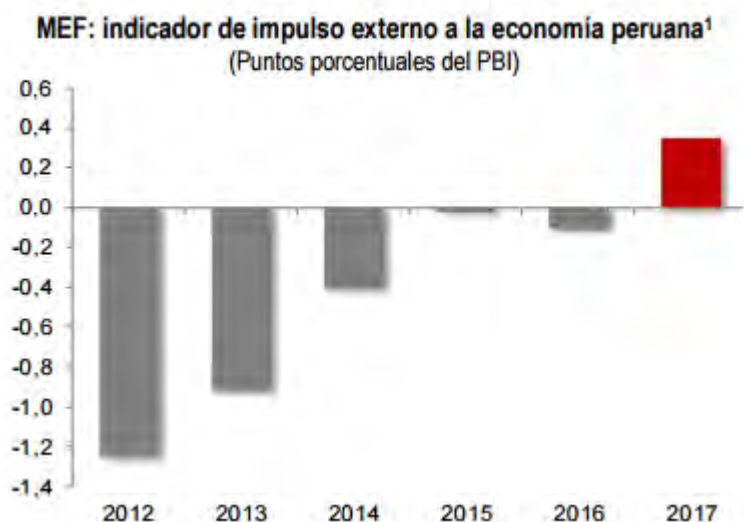


Figura 5. Indicador de impulso externo a la economía peruana. Tomado de “Informe de actualización y proyecciones,” por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017^a (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf).

Tecnológico científico. La ciencia y tecnología en la actualidad ocupan un rol importante en el desarrollo de los países, volviéndose más competitivos con la finalidad de lograr un desarrollo social y económico sostenible. Por esta razón, el gobierno peruano en el año de 1968 creó el Consejo Nacional de Investigaciones (CONI), con el objetivo de liderar y promover el desarrollo de la ciencia y tecnología a nivel nacional en los diferentes sectores económicos; sin embargo, no se obtuvieron impactos significativos en el desarrollo económico, social y ambiental del país (CONCYTEC, 2006). Con la finalidad de mejorar el presupuesto de la institución y la articulación con el sector privado en el año 1981, el CONI se transformó en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), organismo que para el año 2006 elaboró el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006 – 2021 (PNCTI), dicho plan está basado en cuatro principios: (a) Enfoque de demanda y desarrollo humano, que consiste en que todos los proyectos de investigación científica, tecnológica e innovación estarán basados en las necesidades de las organismos públicos y privados y la ciudadanía en general;

(b) Vinculación Academia – Empresa, referido a que tiene que haber un esfuerzo y cooperación entre la comunidad empresarial y las universidades con la intervención promotora del Estado para poder llevar a cabo proyectos de investigación científica, tecnológica e innovación; (c) Ventajas comparativas y liderazgo, concerniente a que el CONCYTEC deberá respaldar los proyectos de investigación científica, tecnológica e innovación que permitan aprovechar las ventajas comparativas con las que cuenta el país en las diferentes industrias productivas de bienes y servicios con la finalidad de alcanzar competitividad y liderazgo en los plazos razonables; (d) Sostenibilidad ambiental, asegurar que el desarrollo se haga cuidando las áreas geográficas, sociales y culturales del país. La visión planteada por el PNCTI para el año 2021 es:

“El Perú ha logrado desarrollar un sistema de ciencia, tecnología e innovación fuerte y consolidado, con una eficiente articulación de las actividades en CTI, con sólidos vínculos entre la empresa, la academia, el Estado y la sociedad civil, lo que permite satisfacer la demanda tecnológica y consolidar un liderazgo mundial en bienes y servicios innovadores de alto valor agregado, estratégicos para su desarrollo. Esto ha contribuido en forma decisiva a la construcción de una economía basada en el conocimiento y una sociedad próspera, democrática, justa y sostenible”.

(CONCYTEC, 2006, p. 58).

El 2016 el CONCYTEC elaboró la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CTI] aprobado por Decreto Supremo N° 015-2016-PCM en el que señala que los grandes problemas existentes en el Perú para la generación de conocimiento científico y tecnológico son: (a) los resultados de investigación y desarrollo tecnológico no responden a las necesidades del país, (b) insuficientes incentivos para CTI, (c) insuficiente masa crítica de investigadores y recursos humanos calificados, (d) bajos niveles de calidad de centros y laboratorios de investigación, (e) insuficiente información sobre las

condiciones del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), (f) deficiente institucionalidad y gobernanza del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [SINACYT].

Para el año 2016, el Perú gastó el 0.2% de su PBI en investigación y desarrollo según datos de la Organización de las Naciones Unidas (UNESCO). Los países que mayores inversiones realizaron en porcentaje respecto al PBI fueron: Brasil (1.2%), Argentina (0.6%), Costa Rica (0.6%), México (0.5%) y Chile (0.4%). Por otro lado, en el año 2016 se llevó a cabo el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo de Centros de Investigación organizado por el CONCYTEC con la colaboración del INEI, en el que se determinó que el gasto total realizado en el año 2015 en I+D en el Perú fue de 5,180 millones de soles. Las áreas en las que mayores gastos se realizaron fueron: (a) ingeniería y tecnología (38.2%), (b) ciencias sociales (32.9%), (c) ciencias naturales (29.2%), (d) ciencias médicas y de salud (28.9%), y (e) ciencias agrícolas (24.6%). Estas áreas se desarrollaron en los más de 1000 centros de investigación, compuestos de la siguiente manera: (a) instituciones privadas sin fines de lucro (66.9%), (b) universidades (25.7%), (c) institutos públicos (3.5%), (d) empresas (2.6%), y (e) establecimientos de salud (1.3%); la mitad de estos centros se encuentran en Lima.

Histórico, psicológico y sociológico. En el Perú se instauraron diversas culturas y civilizaciones que han generado el arraigo de costumbres ancestrales en su población actual. Geert Hofstede, un Psicólogo Social y Antropólogo Holandés, ha desarrollado un modelo de evaluación de la cultura de un país, basado en cinco dimensiones culturales: (a) índice de distancia del poder, (b) individualismo contra colectivismo, (c) masculinidad contra femineidad, (d) índice de evitación de incertidumbre, y (e) orientación a largo plazo contra orientación a corto plazo (Hofstede, 2010).

Organizacional y administrativo. La organización del gobierno peruano está basada

en tres poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Asimismo, el actual gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski Godard, como Poder Ejecutivo, viene llevando a cabo las 31 políticas de Estado aprobadas por el acuerdo nacional, las que están agrupadas en cuatro ejes temáticos que permitirán poder llegar a cumplir la visión planteada en el Plan Bicentenario (ver Figura 6).



Figura 6. Políticas de Estado del Acuerdo Nacional: El Perú hacia el 2021. Tomado de “Plan Bicentenario,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011. (https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf).

Por otro lado, el Poder Legislativo está conformado por los partidos políticos de: (a) Fuerza Popular con 73 legisladores, (b) Frente Amplio con 20 legisladores, (c) Peruanos por el Cambio con 18 legisladores, (d) Alianza por el Progreso con nueve legisladores; (e) Acción Popular, y (f) Alianza Popular Revolucionaria Americana con cinco legisladores cada uno. En cuanto al Poder Judicial, se encuentra representado por el Dr. Duberlí Apolinar Rodríguez Tineo, quien ejerce el cargo de Presidente del Poder Judicial y de la Corte Suprema de Justicia desde el 2 de enero de 2017.

En la actualidad se está viviendo problemas políticos en el país producto de las fricciones entre el Gobierno y el Poder Legislativo dominado por el partido político Fuerza Popular, que representan la oposición del Gobierno. Estos, en apenas 14 meses de iniciado el mandato del presidente Pedro Pablo Kuczynski, han censurado a dos ministros, obligando al Premier Fernando Zavala a solicitar ante el congreso el voto de confianza a su gabinete, el que fue denegado por el congreso, forzando al presidente de la República a cambiar todo su gabinete en el mes de setiembre del presente año. Dichos acontecimientos generan incertidumbre en los inversionistas nacionales y extranjeros afectando el crecimiento de la economía del país, lo que no favorece el desarrollo de las industrias nacionales.

Militar. En la actualidad, el Perú no invierte fuertemente en sus fuerzas militares mediante políticas armamentistas. Según la *Global Fire Power* (2017), un sitio especializado en análisis militar, el Perú ocupa el puesto 39 en poderío militar de un total de 126 países conformantes por encima de sus países vecinos Chile, Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia, Paraguay y Uruguay. De acuerdo a un artículo de América Economía (“Desciende el gasto militar,” 2017), la inversión militar en Sudamérica continúa a la baja por el ambiente de seguridad benigno, aunque contrastan los casos de Argentina y Colombia, con subidas del 12 y el 8,8% respectivamente. En ese sentido, el Perú ocupa el cuarto lugar en fuerza armada entre los países sudamericanos. Dentro del aspecto militar, para una nación en crecimiento y en la que hay un nivel elevado de poblaciones con acceso a saneamiento, a salud, educación, etc., resulta de gran importancia las fuerzas armadas. Éstas no sólo se pueden desempeñar para dar lucha y ejercer una fuerza armada, también se tiene la posibilidad de usarlas como canal o mecanismo que permita llevar salud, educación y saneamiento a las poblaciones más alejadas y rurales. Las fuerzas armadas del Perú muchas veces se han destacado en este tipo de roles. De esa manera, se ha aprovechado el recurso disponible, contando con capacidades y fuerza para desempeñar actividades que lleven bienestar a la población, del mismo modo,

durante situaciones de conflicto y seguridad nacional.

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de terceras partes. El Estado peruano comprometido con el desarrollo comercial de la nación, se encuentra en búsqueda de tratados de libre comercio, mediante la asociación con países de la región. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016a), desde el año 2010 se viene desarrollando el proceso de negociación del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés) debido al impulso de los doce países miembros del Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC), con la finalidad del desarrollo económico y la generación de empleo de los países miembros, así como algunos acuerdos comerciales con la Alianza del Pacífico donde participan los países de Colombia, Chile, México y Perú, y el acuerdo comercial estratégico con Brasil.

Lazos pasados y presentes. En los años noventa Perú tuvo un conflicto bélico con Ecuador que permaneció cinco semanas, denominada la Guerra del Cenepa, en donde se enfrentaron las tropas peruanas con las ecuatorianas en la zona norte del Perú, en la zona conocida como Tiwinza. Ésta tuvo fin en el año de 1995, mediante la firma de la Declaración de Paz de Itamaraty en Brasil, que estableció el retiro de las tropas de ambos países. Desde entonces, las relaciones exteriores con el Estado ecuatoriano fueron mejoradas (“Así fue la última guerra,” 2008).

Por otro lado, el 27 de enero del 2014 la Corte Internacional de Justicia de la Haya (CIJ) dio a conocer el resultado del diferendo marítimo con Chile, otorgándole a Perú un "triángulo exterior" que representó el 70% de las aspiraciones peruanas establecidas en la demanda presentada en 2008 (“¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya?,” 2014). Esta sentencia se puede calificar como salomónica desde la percepción del gobierno peruano.

Contrabalance de intereses. Una de las grandes economías del mundo, como es

China, está gestionando alianzas estratégicas comerciales a nivel mundial en los países emergentes, y trae consigo una propuesta que uniría el litoral de los Océanos Atlántico y Pacífico. Mediante la construcción de un tren de alta velocidad que transporte cargas desde el puerto de Santos en Brasil, hasta el puerto de Paita en Perú. Este megaproyecto pasaría por la selva de ambos países, ocasionando un impacto ambiental de gran magnitud.

Conservación de los enemigos. A pesar que el Perú ha tenido conflictos bélicos con Chile, aún se mantienen las relaciones comerciales entre ambos países. A su vez, la participación conjunta en la firma de los acuerdos multinacionales como la Alianza del Pacífico hace que se fortalezcan las relaciones exteriores para generar el bienestar en conjunto de cada una de las naciones. Las inversiones peruanas en Chile, bordean los \$8,500 millones de dólares, mientras que las inversiones chilenas en Perú se encuentran alrededor de \$13,610 millones de dólares (“Inversiones peruanas en Chile,” 2014).

3.1.4. Influencia del análisis en la industria del café de Cusco

La industria del café en el Perú ocupa la segunda posición en el sector agrícola del país gracias a que ostenta una diversidad geográfica y natural óptima para la producción de café. Pese a estas ventajas comparativas, la industria del café en la actualidad enfrenta una serie de problemas tales como: (a) los bajos rendimientos por hectárea de los cultivos producto de la presencia de plagas y enfermedades como la roya amarilla que viene afectando los cultivos de manera drástica, (b) la poca asistencia técnica, (c) la carencia de tecnología, y (d) el difícil acceso al financiamiento que obliga a las cooperativas cafetaleras a tener que optar por financiamiento externo por las bajas tasas de interés y los pocos requisitos que exigen.

Por estos motivos, es necesario la elaboración de un Plan Estratégico Nacional del Café que contemple estrategias que permitan enfrentar las dificultades mencionadas, articulando los esfuerzos desarrollados por las diferentes organizaciones públicas y privadas

en búsqueda de unificar esfuerzos que ayuden a superar y desarrollar la industria del café.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

El análisis competitivo del país tiene como base el modelo del Diamante de la Competitividad de Porter (2009), llamado también “el rombo de la ventaja nacional” que tiene como objetivo crear y generar ventajas para competir, el mismo que se encuentra conformado por cuatro atributos como: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo. Estos determinarán el éxito de las organizaciones.

3.2.1. Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores están determinadas por los “factores de producción” como recursos, infraestructura, mano de obra, entre otros. De esta manera, los factores de un país determinan las ventajas y desventajas que tienen que afrontar las empresas, así lo indicó Porter (2009), cuando un país cuenta con suficientes suministros de materias primas (recursos) y abundante mano de obra, las organizaciones pueden sacar ventajas frente a otras; sin embargo, existen también desventajas que pueden surgir en el país como escasez de recursos o mano de obra que exigirá a las empresas innovar y mejorar para ser más competitivos en el mercado.

Respecto a Calidad en la Infraestructura Global, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Cámara de Comercio de Lima mencionaron que el invertir en infraestructura potenciaría los bajos niveles de productividad y en consecuencia de competitividad, lo que genera y limita el acceso a mercados internos y externos, ocasionando la concentración en productos sin valor agregado. De igual forma, en innovación, el Perú aún no cuenta con la tecnología suficiente para alcanzar productos y servicios acorde al mercado. Existe un mercado potencial de la agroindustria aún no explotado (“Infraestructura en el Perú,” 2016).

Agronegocios Perú (2016) sugiere que la agroindustria tome un papel más representativo, debido al constante cambio y la alta competencia a nivel mundial, siendo necesario sacar al mercado mayores productos con valor agregado, basándose en una cultura de innovación. Es de esta forma que el Perú y la industria cafetalera cuenta con diversos recursos naturales y diferentes zonas favorables para la producción del café; no obstante, la pobre inversión en infraestructura vial en zonas de producción más alejadas que incrementan los costos y mermas en la producción, recolección y distribución del café son aún condiciones que desfavorecen a los productores. Igualmente, el limitado acceso al financiamiento, la falta de asesoría y los altos costos en las empresas agrícolas impiden la mejora de la productividad y merman su competitividad.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Porter (2009) señaló la importancia de la calidad de la demanda interna más que la cantidad, de esta forma se determinará una ventaja competitiva. Asimismo, es relevante destacar la importancia de los consumidores de una nación ya que su comportamiento, la exigencia de cubrir nuevas necesidades pueden asemejarse con tendencias mundiales y ayudan a las empresas a identificar y adecuarse a dichas tendencias, de esta manera se busca aprovechar estas oportunidades y ser competitivos en los mercados globales (Porter, 2009).

En las proyecciones realizadas del Ministerio de Economía y Finanzas junto al Banco Central de Reserva del Perú, respecto a la demanda interna, se aprecia un crecimiento para el año 2017 de 4.7% en relación al año 2016 que fue de 3.9%, buscando alcanzar hasta un 5% para el 2018. Bajo este análisis se aprecia un crecimiento en el consumo privado y la inversión privada, mientras que para el consumo público y la inversión pública refleja un decremento respecto al año 2016 (Banco Mundial, 2016).

En los estudios realizados por Arellano Marketing se mencionan las tres grandes tendencias del consumidor peruano (“Arellano marketing: seis grandes tendencias,” 2016a):

(a) la nueva clase media consolidada que representa en su mayoría el segmento C de la sociedad; (b) las nuevas mujeres independientes; y (c) los jóvenes y nuevos jóvenes que, como indica Arellano, no son los típicos “millennials” sino tienen espíritu de Generación X. Es importante resaltar las nuevas tendencias de consumo en el país, para que las empresas se enfoquen más en mercados crecientes y clientes cada vez más exigentes.

Si bien el mercado interno es fundamental para los productores y empresarios, la demanda externa también influye en las decisiones que tengan que realizar las organizaciones. El Perú cuenta como principal recurso exportador a los minerales, siendo el sector minero el más importante para la economía peruana; sin embargo, los productos agrícolas son constantemente demandados y reconocidos por ser productos de calidad y únicos frente a otros productos de la región. Es por ello que productos como el café pueden ser aprovechados por las grandes potencialidades que tienen. Los reconocimientos obtenidos por el café peruano, que hoy en día es un referente de cafés especiales, habiendo sido catalogado como el segundo productor y exportador de café orgánico a nivel global y principal proveedor de café especial bajo el sello de Fair Trade (Comercio Justo) a Estados Unidos (“Minagri: Perú es el segundo productor,” 2015); así como en la última feria internacional de Global Specialty Coffee Expo Seattle 2017, donde el café Tunki ganó el premio mundial a mejor café de calidad (“Café puneño Tunki,” 2017), lo que representa una oportunidad para el sector cafetalero.

Sierra Exportadora espera elevar, en los próximos tres años, el consumo interno de café de 5% a 15% de la producción total nacional. A la fecha, el consumo por persona en el país es de 650 gramos, cifra muy por debajo del consumo registrado en otros países productores como Colombia y Brasil, los dos mayores productores de Sudamérica después de Perú, en los que el consumo per cápita se sitúa en 1.86 y 5.9 kg respectivamente (“Buscan que en el Perú,” 2016).

En los informes presentados por SIICEX (2017) se observa a Estados Unidos como principal mercado de exportación de café del Perú con el 29% de participación, seguido por Alemania con 26% y Bélgica con 11% (ver Tabla 6). El consumo global en el 2015 representó 155 millones de sacos de 60 kg por año, mientras que en 2014 y 2013 fueron 151 y 149 millones respectivamente, representando un crecimiento acumulado de 4% en el período 2013-2015 (ICO, 2017), evidenciando un atractivo mercado para exportar el café peruano.

Tabla 6

Principales Mercados de Exportación del Café en Grano en 2016

Mercado	% Var 16-15	% Part. 16	FOB-16 (miles US\$)
Estados Unidos	0.43	29	216,929.91
Alemania	0.10	26	193,166.90
Bélgica	0.16	11	79,953.32
Suecia	0.19	5	40,429.94
Canadá	0.02	5	35,231.34
Corea del Sur	-0.16	4	26,781.41
Italia	1.21	3	24,504.71
Reino Unido	0.36	3	22,804.59
Francia	0.22	3	22,468.36
Otros Países (40)	--	12	94,153.93

Nota. Tomado de “Producto/Café”, por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2017. (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%2050%20&pnomproducto=%20Caf%20E9).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Las condiciones que brinda la nación para un mejor desempeño de los productores y empresarios tendrán como resultado un incremento en el aspecto económico, el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida del país, la competencia que se genera en el interior y exterior representa un estímulo para las organizaciones a innovar y ser más competitivos en el mercado. El café representa una oportunidad para iniciar con estos cambios, y el presidente del Perú, Pedro Pablo Kuczynski, señaló el interés de su gobierno en brindar apoyo en materia tecnológica y financiera a esta industria, cuando realizó el pedido de crear una marca

única de café peruano (“PPK y su pedido de crear una marca única,” 2017).

Es necesario destacar a las principales empresas exportadoras del café que según SIICEX (2017) se tiene a Perales Huancaruna SAC, Olam Agro Perú SAC, Compañía Internacional del Café SAC entre otros, con participaciones de 19%, 12% y 9% respectivamente (ver Tabla 7).

Tabla 7

Principales Empresas Exportadoras de Café 2016

Empresas Exportadoras	% Var 16-15	% Part. 16
Perales Huancaruna S.A.C.	-0.13	19
Olam Agro Perú S.A.C.	0.94	12
Compañía Internacional del Café S.A.C	1.21	9
Procesadora del Sur S.A.	0.28	8
Louis Dreyfus Company Perú S.R.L.	2.11	5
Cooperativa de Servicio Múltiple CENFROCAFE Perú	0.37	5
Cafetalera Amazónica S.A.C.	0.56	5
H.V.C. Exportaciones S.A.C.	0.09	4
Comercio & Cia S.A.	-0.07	3
Otras Empresas (153)	--	15

Nota. Tomado de “Producto/Café”, por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2017. (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%2050%20&pnomproducto=%20Caf%E9)

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En referencia a la industria del café, se observa que tiene como integrantes en la cadena de valor los siguientes: (a) agricultores - productores, (b) cooperativas cafetaleras, (c) proveedores de insumos y otros, (d) acopiadoras, (e) distribuidores, (f) transportadores, (g) plantas procesadoras, (h) mayoristas – minoristas, (i) consumidores finales, entre otros. Es importante mejorar y estandarizar los procesos para mantener la calidad del producto, de igual forma resaltar la importancia del valor agregado que puedan aportar cada uno de estos agentes en los diferentes procesos y etapas del café (“Homogenizar calidad de café,” 2017) (ver Figura 7). El potencial de mayores ganancias está en la ola de las cafeterías boutique, es

decir, cafeterías de especialidad, donde se paga mucho más por el grano. Lucila Quintana, directora de la Junta Nacional del café, señaló que asociar la futura marca de café peruano a la reconocida gastronomía, será crucial para lograr posicionarse dentro de dichos nichos, pero no se logrará sin antes trabajar en la institucionalidad y la homogeneización de la calidad, representando aún una desventaja para la industria del café (“Homogenizar calidad de café,” 2017).

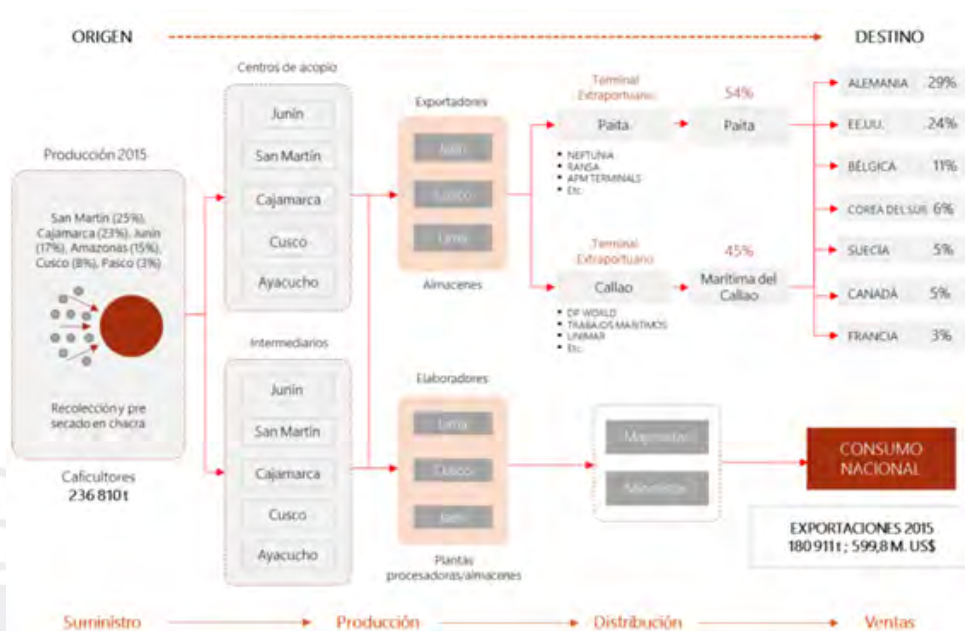


Figura 7. Cadena logística del café – 2015

Tomado de “Cadenas Logísticas,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2015

(https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2015.pdf).

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria del Café de Cusco

El estudio realizado de los distintos factores competitivos del país aún refleja las deficiencias en infraestructura, tecnología, innovación, asociatividad, entre otras, que representan barreras para el desarrollo de la industria del café en el Cusco; no obstante, la presencia de diversas zonas óptimas de producción de café que existen en el país favorecen a los productores que desean ingresar a este mercado. Cabe destacar que es necesario la integración tanto de los productores, acopiadores y distribuidores para el incremento de la productividad y llegar a ser más competitivos en el mercado. La mayoría de estos indicadores

influyen de forma directa e indirecta en el crecimiento de la industria del café generando ventajas competitivas y desventajas que pueden evitarse.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2016), los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, y (e) ecológicas.

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

El 28 de julio del 2016, el Perú ingresó en su cuarto período democrático consecutivo. Desde el 2001, la estabilidad política y económica, con el impulso otorgado a la inversión pública y privada, y la apertura comercial, han permitido que en el Perú la inversión nacional y extranjera se desarrollen con libertad e igualdad de condiciones. En el Perú, las regulaciones nacionales garantizan la estabilidad de los aspectos principales que alientan las inversiones: (a) la libre circulación de capitales, (b) la libre competencia, y (c) la garantía a la propiedad privada (ProInversión, 2016).

El marco legal vigente, comprendido por la Ley de la Inversión Extranjera, Decreto Legislativo N° 662, la Ley Marco para el crecimiento de la Inversión Privada, Decreto Legislativo N° 757, y sus normas, protege los intereses de inversionistas nacionales y extranjeros, otorga: (a) derecho a la libre competencia; (b) garantía a la propiedad privada (no expropiaciones o estatizaciones); entre otros (ProInversión, 2016).

El ente encargado de conducir la política monetaria es el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) que, por disposición de la Constitución Política, cuenta con la autonomía y los instrumentos para cumplir su objetivo: preservar la estabilidad monetaria. Según el BCRP (2016a), la política monetaria se maneja bajo un modelo de Metas Explícitas de Inflación, que busca anclar las expectativas inflacionarias del público mediante la proclama de una meta de inflación; la meta de inflación anual se contempla en un rango entre 1 % y 3%, y el BCRP

revisa mensualmente la evolución de la inflación del último año; dependiendo de las condiciones de la economía, el Banco Central ajusta la tasa de interés de referencia para conservar la inflación en el rango requerido.

Con respecto a la política fiscal, la actual gestión de gobierno suscribió el Decreto Supremo N° 291-2016-EF, que aprueba la Declaración de Política Macro Fiscal para el período 2016-2021, donde se establecieron los principales lineamientos de política fiscal para conducir un proceso de consolidación gradual que lleve el déficit fiscal del 3.0% del PBI al 1.0% del PBI hacia el 2021; las herramientas fiscales empleadas para promover una mayor inversión y ganancias de productividad son: (a) mayor simplificación tributaria y administrativa; (b) impulso a la inversión en infraestructura pública social y productiva (agua y saneamiento, seguridad ciudadana, educación y salud); y (c) búsqueda de eficiencia en el gasto público (Decreto Supremo N° 291-2016-EF, 2016).

La legislación laboral vigente, comprendida por la Ley 27360 (Ley que aprueba las normas de promoción del Sector Agrario), su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 049-2002-AG, y la Ley 28810 que amplía la vigencia de la Ley 27360 hasta el 31 de diciembre del 2021, establece: (a) una jornada de 8 horas diarias o 48 horas semanales, (b) derecho a horas extras, (c) un jornal diario que tiene como base la Remuneración Mínima Vital (RMV) y cuyo monto incluye la CTS y gratificación, (d) descanso vacacional de 15 días calendarios remunerados por año de servicio o la fracción correspondiente, (e) seguro social, e (f) indemnización por despido arbitrario.

En cuanto a la política arancelaria, el Decreto Legislativo N° 183, mediante el cual se aprobó la Ley Orgánica del Ministerio de Economía y Finanzas, y el Decreto Legislativo N° 325, que modificó la denominación del Ministerio de Economía, Finanzas y Comercio por la de Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) establece que corresponde a este ministerio la planeación, dirección y control de los asuntos relativos a la política arancelaria, en

coordinación con el Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración - actualmente Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y Ministerio de la Producción - y con el Ministro del Sector interesado (Decreto Legislativo N° 325, 1985). En el Perú, los aranceles sólo se aplican a bienes importados, con la finalidad de incentivar la competitividad a las exportaciones. En el sector agrícola, desde 2001 existe un Sistema de Franjas de Precios (SFP), aplicado a un conjunto de 45 sub-partidas arancelarias, en las que se incluye el café con una protección arancelaria nominal de 20%, y que tiene por finalidad: (a) reducir las fluctuaciones de precios, (b) elevar la rentabilidad del agro, y (c) aliviar la situación de pobreza del campo (MEF, 2006). La exportación de café bajo la partida arancelaria 0901119000 correspondiente a Los demás cafés sin tostar, está inafecta de tributos, hecho que no ocurre con el resto de partidas arancelarias (SUNAT, 2017) (ver Tabla 8).

Tabla 8

Partidas Arancelarias del Café

Partida	Descripción
0901120000	Café descafeinado, sin tostar
0901110000	Café sin descafeinar, sin tostar
0901220000	Café tostado descafeinado
0901211000	Café tostado, sin descafeinar, en grano
0901212000	Café tostado. sin descafeinar. Molido
0901119000	Los demás

Nota. Tomado de “Partidas arancelarias” por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017 (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/50pdf2014Jul23.pdf>).

En el año 2015, el MINCETUR actualizó el Plan Estratégico Nacional Exportador con un horizonte de 10 años (PENX 2025); con un enfoque competitivo que busque la sostenibilidad del sector y el apoyo decidido a la consolidación de las empresas peruanas exportadoras, el PENX 2025 tiene tres objetivos estratégicos: (a) profundizar la internacionalización de las empresas, (b) incrementar de manera sostenible y diversificada las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado, y (c) mejorar la competitividad del sector exportador. Sus líneas de acción se basan en cuatro pilares: (a) internacionalización de

la empresa y diversificación de mercados; (b) oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible; (c) facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional; y (d) generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora (MINCETUR, 2015). El PENX 2025 promueve el impulso al desarrollo agrícola de productos destinados a la exportación, con acciones que incrementen la competitividad y productividad, posibiliten la innovación y tecnificación, el control de calidad, la atención preventiva y oportuna de riesgos; con la finalidad de lograr una oferta exportable tecnificada, competitiva, sostenible y diversificada.

El PENX 2025 contempla la actualización de 25 Planes Regionales Exportadores (uno por región), y, en junio del 2016, el MINCETUR presentó el Plan Regional Exportador (PERX) La Libertad, siendo el primero en ser desarrollado bajo el marco del PENX 2025 (MINCETUR, 2016a). Actualmente, no existen Planes Regionales Exportadores actualizados para otras regiones, asimismo, en el marco del PENX 2025, el MINCETUR ha desarrollado Planes de Desarrollo de Mercado (PDM), que buscan la ampliación, diversificación y consolidación de la presencia de productos (bienes y servicios) y de las empresas peruanas en los principales mercados internacionales, aprovechando los tratados comerciales suscritos con el Perú; actualmente ya se cuenta con PDM para: (a) Canadá, (b) España, (c) Colombia, (d) Alemania, (e) Japón, (f) México, y (g) Panamá (MINCETUR, 2016b).

El Perú tiene 20 acuerdos comerciales vigentes con: China, Estados Unidos, Canadá, Japón, México, Singapur, Venezuela, Corea del Sur, Cuba, Chile, Panamá, Costa Rica, Tailandia, Honduras, la Organización Mundial del Comercio (OMC), Unión Europea, Comunidad Andina, Mercosur, Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico y la *European Free Trade Association* (EFTA); cuatro acuerdos por entrar en vigencia, Guatemala, Brasil, Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) y Alianza del Pacífico; y cinco acuerdos en negociación: El Salvador, Turquía, India, el Programa DOHA para el Desarrollo y el Acuerdo

de Comercio de Servicios (TISA) (Acuerdos Comerciales del Perú, 2017). Los acuerdos comerciales han posibilitado que la industria peruana de café se sitúe en el décimo lugar de la producción mundial de café, con un 2.23% de participación, contribuyendo al incremento del PBI y la generación de empleo (Castrillón, Morán, Prado & Zevallos, 2017).

Las importaciones totales de café realizadas por varios países con los que Perú tiene acuerdos comerciales se han incrementado sustancialmente en los últimos años, por ejemplo, la Unión Europea posee la mayor cantidad de importaciones para el año 2017-2018 con 46,500 sacos de 60 kg. seguido por Estados Unidos con 26,300 sacos, de igual forma se aprecia un crecimiento de las importaciones en los países como China con un 98.59% respecto a los años 2012 al 2017 y Corea del Sur con 47.95% (ver Tabla 9).

Tabla 9

Importaciones Totales de Café (miles de sacos de 60 kg)

País	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	Jun 2017/18	Crecimiento (13-18)	Crecimiento (13-18) %
Canadá	4230	4605	4495	4545	4700	4775	545	12.88
China	1561	1682	1889	2938	3005	3100	1539	98.59
Unión Europea	45070	44650	45140	45900	46700	46500	1430	3.17
Japón	8405	7870	8110	8195	8340	8520	115	1.37
Corea del Sur	1825	2160	2305	2465	2590	2700	875	47.95
Malasia	1375	1270	1340	1440	1900	2100	725	52.73
Filipinas	3880	3145	3755	6185	6600	6500	2620	67.53
Suiza	2310	2300	2420	2460	2600	2700	390	16.88
Taiwan	365	380	445	535	515	550	185	50.68
Estados Unidos	23700	24915	24005	25210	26050	26300	2600	10.97
Vietnam	824	648	590	630	1000	1060	236	28.64

Nota. Adaptado de “Tabla 07A Importaciones totales de café,” por Departamento de Agricultura de los Estados Unidos [USDA], 2017. (<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/downloads>)

El marco legal de la regionalización en el Perú, que comprende La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867, y su modificatoria, la Ley 27902, para regular la participación de los Alcaldes Provinciales y la Sociedad Civil en los Gobiernos Regionales y fortalecer el proceso de Descentralización y Regionalización, establece y norma la estructura, y el funcionamiento de los gobiernos regionales (Ley 27867, 2002). El órgano encargado de ejercer las funciones regionales en los sectores industria, comercio y agricultura, en los gobiernos regionales, es la Gerencia de Desarrollo Económico.

En el Perú está vigente La Ley de Inclusión de los Productores Agrarios a través de las Cooperativas (Ley 29972), decretada el 22 de diciembre de 2012, con vigencia a partir el 1 de enero del 2013 hasta el 31 de diciembre del 2022, y cuyo reglamento entró en vigencia el 29 de Julio del 2013; su finalidad es la promoción de la inclusión de los productores agrarios mediante las cooperativas, perfeccionando su capacidad de negociación y propiciando economías de escala para permitirles insertarse competitivamente en el mercado (CONVEAGRO, 2013). Dicho reglamento estableció un Régimen Especial Tributario exclusivo para las Cooperativas Agrarias, permitiendo que los productores miembros de cooperativas, y que registran ingresos menores a 20 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), sean exonerados de cualquier tipo de impuestos.

El estudio Doing Business 2017 del Banco Mundial (2017b) mide las regulaciones que favorecen o restringen la actividad empresarial en 190 economías de todo el mundo, analizando 10 áreas del ciclo de vida de una empresa: (a) apertura de una empresa, (b) manejo de permisos de construcción, (c) obtención de electricidad, (d) registro de propiedades, (e) obtención de crédito, (f) protección de los inversionistas minoritarios, (g) pago de impuestos, (h) comercio transfronterizo, (i) cumplimiento de contratos, y (j) resolución de insolvencia. Según el citado estudio, el Perú se sitúa en el puesto 54 en la calificación global para realizar negocios, habiendo cedido una posición con respecto al

2016; los indicadores donde mejores posiciones obtiene son los referidos a la obtención de crédito (puesto 16) y registro de propiedades (puesto 37); por otro lado, los indicadores en los que se obtiene posiciones más relegadas son los referidos a pago de impuestos (puesto 105) y apertura de un negocio (puesto 103) (Banco Mundial, 2017b) (ver Figura 8).

Economía	Facilidad de hacer negocios (clasificación) *
México	47
Colombia	53
Perú	54
Puerto Rico (Estados Unidos)	55
Costa Rica	62
Jamaica	67
Panamá	70
Santa Lucía	86
Guatemala	88
Uruguay	90
El Salvador	95
Trinidad y Tobago	96

Figura 8. Clasificación de las economías de América Latina y el Caribe en la facilidad para hacer negocios.

Tomado de *Doing Business*. (<http://espanol.doingbusiness.org/rankings>)

De acuerdo con Ranking Mundial de Competitividad elaborado por el IMD World Competitiveness Center (World Economic Forum, 2016), el Perú se ubicó en el puesto 54 de 63 países; situándose en el puesto 57 para el indicador de Soborno y Corrupción. Además, en el índice de percepción de la corrupción 2016 de Transparencia Internacional para 176 países, el Perú ocupó el puesto 101 del ranking, retrocediendo 13 posiciones con respecto al 2015 (“Corrupción,” 2017). Ambos estudios se elaboraron antes del descubrimiento de los hechos de corrupción relacionados con el caso Odebrecht y Lava Jato, considerado éste último como la mayor operación en la lucha contra la corrupción en la historia de Brasil (“6 claves,” 2017), por lo que no reflejan su impacto. El soborno y la corrupción inciden negativamente en el desarrollo del país porque desalientan las inversiones privadas, generan desconfianza hacia las autoridades e instituciones estatales y fomentan la inseguridad jurídica en el país.

Respecto a la Política Ambiental, el Decreto Legislativo N° 1013, Ley de Creación,

Organización y funciones del Ministerio del Ambiente (MINAM), establece que el MINAM es la autoridad ambiental nacional, y tiene el objetivo de regular las acciones que permitan proteger el ambiente y la conservación del patrimonio natural (Decreto Legislativo N° 1013, 2008).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Los lineamientos de política económica se encuentran en el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) que elabora anualmente el MEF e incluye las proyecciones macroeconómicas con un horizonte temporal de tres años. El MMM 2017-2019, elaborado en 2016, proyectó una recuperación de la tasa de crecimiento de la economía peruana, pasando del 3.3% obtenido en 2015, a un 3.8% en 2016, y un 4.6% para 2017. Dicho crecimiento sería impulsado por los sectores minero y pesquero, y el desempeño de la inversión pública (MEF, 2016). Según el Reporte de Inflación de marzo 2017 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017a) el crecimiento del PBI en 2016 fue de 3.9% debido, esencialmente, al dinamismo de las exportaciones tradicionales. Sin embargo, el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas (MEF, 2017a) señaló que la economía peruana crecería solo 3% durante el 2017, debido al significativo impacto producido por dos choques desfavorables recientes: (a) la paralización de las obras de infraestructura encargadas a empresas brasileñas vinculadas con casos de corrupción, y (b) el impacto del Fenómeno del Niño Costero.

El Gobierno diseñó una estrategia que busca la rápida recuperación de la economía y la consolidación del crecimiento en 2018. Sus lineamientos están basados en tres pilares: (a) política fiscal expansiva, (b) impulso productivo a sectores claves y (c) promoción de inversiones (MEF, 2017a). El Gobierno también ha anunciado un plan de impulso económico orientado a dinamizar sectores específicos como la vivienda social, el empleo formal joven, las microempresas y el sector agrario. Dichos esfuerzos, según el Gobierno, propiciarán la recuperación económica y su consolidación en el 2018, con un crecimiento del PBI de 4.5%;

y un promedio de 5% para los siguientes tres años (2019 – 2021) (MEF, 2017a).

Para la Industria del café, el MINAGRI anunció en junio de 2017 la realización del Plan Nacional de Acción del Café, un plan intersectorial que buscará conseguir que las exportaciones de café pasen de US\$756 millones en 2016, a US\$800 millones a finales de 2017 y que superen los US\$1,000 millones en 2018; consolidando los logros obtenidos por el sector cafetalero en el pasado reciente: que Perú sea el primer exportador mundial de cafés especiales y el segundo exportador mundial de café orgánico (MINAGRI, 2017).

La economía mundial seguirá recuperándose, a pesar del impacto del BREXIT y los resultados electorales en Estados Unidos, pasando del 3.1% de 2016 a 3.5% y 3.6% para 2017 y 2018, respectivamente (ver Tabla 10). Según proyecciones del MEF, las economías de los socios comerciales del Perú crecerán de 2.7% en 2016 a 3.2% y 3.3% en 2017 y 2018, pero experimentarán una contracción a partir de 2019, con un crecimiento de 3.2%. Estados Unidos, uno de los principales socios comerciales, crecerá 2.3% y 2.5% durante 2017 y 2018, pasando luego a un modesto 2.1% y 1.8% en 2019 y 2020, respectivamente.

Tabla 10

Principales Indicadores Macroeconómicos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PBI SOCIOS COMERCIALES							
Mundo (Variación porcentual real)	3.2	3.1	3.5	3.6	3.7	3.7	3.7
EE.UU. (Variación porcentual real)	2.6	1.6	2.3	2.5	2.1	1.8	1.7
Zona Euro (Variación porcentual real)	2.1	1.7	1.7	1.6	1.6	1.5	1.5
China (Variación porcentual real)	6.9	6.7	6.6	6.2	6.0	5.9	5.8
Socios Comerciales (Variación porcentual real)	3.2	2.7	3.2	3.3	3.2	3.2	3.1
PBI PERÚ							
Producto Bruto Interno (Miles de millones de Soles)	613	659	707	756	815	877	942
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	3.3	3.9	3.0	4.5	5.0	5.0	5.0

Nota. Adaptado de "Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas". Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017a. (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf)

La economía China continuará desacelerándose, pasando de un 6.7% de 2016 a un 6.6% durante 2017, manteniendo esa tendencia durante 2018 y 2019 (6.2% y 6.0%). Por otro lado, se espera que la Demanda Interna se incremente de 0.9%, con respecto al PBI, en el

2016, a 1.9% en el 2017 y 4.1% en el 2018; además, las exportaciones sufrirán un retroceso en 2017, situándose en 5.2%, lejos del 9.7% experimentado en 2016 (ver Tabla 11).

Tabla 11

Demanda Interna y PBI 2016 -2021 (Var. % Real Anual)

	2016 %	2017 %	2018 %	2019 %	2020 %	2021 %
I. Demanda interna	0.9	1.9	4.1	4.8	4.9	4.9
1. Gasto privado	1.1	1.1	3.6	5.1	5.2	5.3
a. Consumo privado	3.4	3.0	3.3	3.6	4.0	4.0
b. Inversión privada	-6.1	0.5	5.0	5.7	6.3	6.5
2. Gasto público	-0.5	5.9	6.6	3.3	3.1	3.1
a. Consumo público	-0.5	2.3	3.0	2.5	2.5	2.5
b. Inversión pública	-0.5	15.0	15.0	5.0	4.5	4.5
II. Demanda externa neta						
1. Exportaciones	9.7	5.2	4.7	4.6	4.6	4.6
2. Importaciones	-2.3	1.0	3.4	3.9	4.2	4.2
III. PBI	3.9	3.0	4.5	5.0	5.0	5.0

Nota. Tomado de "Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas," por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017a. (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf)

El sector agrícola tuvo un retroceso de 2.0% en 2015 a 0.6% en el 2016, debido a que la campaña asociada a la producción de 2016 se desarrolló en un contexto de déficit hídrico, lo cual ocasionó la disminución de los cultivos (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017a). El primer trimestre de 2017, los huacos y desbordes de ríos causados por El Fenómeno del Niño perjudicaron áreas de cultivos, vías de acceso e infraestructura agrícola; no obstante, se espera un crecimiento de 1% y 4.6% para 2017 y 2018 (ver Tabla 12).

Respecto a la tasa de inflación, el tipo de cambio y las tasas de interés para el período 2013-2017, cabe resaltar que la tasa de inflación de 2016 fue 3.2%, y superó el rango meta establecido de 3% por el BCRP (ver Tabla 13). Durante el primer trimestre de 2017, la tasa de inflación se situó en 4%, y según la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de mayo de 2017 del BCRP, las expectativas de inflación para 2017 se ubicaron en 3.2%; además, los agentes consultados proyectaron una inflación de entre 2.8% y 3% para 2018 ("BCR: Expectativas de inflación alrededor," 2017). El tipo de cambio se situó en S/.3.29 al cierre del primer trimestre de 2017, lo cual marca un retroceso de 4.6% con respecto al mismo trimestre de 2016; esta disminución perjudica a la balanza comercial y, particularmente, a la industria

del café por estar orientada en casi su totalidad a las exportaciones.

Tabla 12

PBI por Sectores 2015 -2021 (Var. % Real Anual)

	Peso Año Base 2007	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Agropecuario	6.0	3.2	1.8	2.1	4.5	4.6	4.6	4.6
Agrícola	3.8	2.0	0.6	1.0	4.6	5.0	4.8	4.8
Pecuaria	2.2	5.2	3.6	3.6	4.2	4.2	4.3	4.3
Pesca	0.7	15.9	-10.1	27.0	13.5	2.6	2.0	2.1
Minería e hidrocarburos	14.4	9.5	16.3	6.0	5.4	2.9	3.1	3.2
Minería metálica	12.1	15.7	21.2	6.5	5.3	3.0	3.5	3.3
Hidrocarburos	2.2	-11.5	-5.1	4.7	5.9	5.0	5.0	5.0
Manufactura	16.5	-1.5	-1.6	1.4	4.2	4.5	4.2	4.4
Primaria	4.1	1.8	-0.5	10.0	8.5	4.4	3.0	3.4
No primaria	12.4	-2.6	-2.0	-0.8	2.8	4.5	4.6	4.8
Electricidad y agua	1.7	5.9	7.3	3.5	5.0	5.5	5.4	5.4
Construcción	5.1	-5.8	-3.1	3.8	7.3	6.7	6.8	6.9
Comercio	10.2	3.9	1.8	1.0	3.0	5.0	4.9	4.8
Servicios	37.1	4.2	4.2	2.8	4.5	5.2	5.5	5.5
PBI	100.0	3.3	3.9	3.0	4.5	5.0	5.0	5.0

Nota. Adaptado de "Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas". Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017a. (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf)

Tabla 13

Inflación, Tipo de Cambio y Tasas de Interés 2013-2017

	2013	2014	2015	2016		2017
				I Trim	Año	I Trim
Inflación últimos 12 meses (%)	2.9	3.2	4.4	4.3	3.2	4.0
Tipo de cambio (variación porcentual del período)	8.5	6.4	14.2	0.7	0.4	-3.9
Tipo de cambio (promedio del período)						
S/. por US\$	2.70	2.84	3.19	3.45	3.38	3.29
S/. por canasta de monedas	0.51	0.52	0.54	0.56	0.56	0.53
Tasas de interés (promedio del período)						
Moneda nacional						
- Preferencial corporativa a 90 días A10	4.6	4.7	4.5	5.2	5.2	5.0
- Ahorros	0.5	0.5	0.5	0.7	0.6	0.5
- Interbancaria	4.2	3.9	3.5	4.5	4.4	4.2
Moneda extranjera						
- Preferencial corporativa a 90 días	2.8	0.7	0.9	1.0	1.2	1.2
- Ahorros	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
- Interbancaria	1.1	0.2	0.2	0.4	0.4	0.8

Nota. Adaptado de "Indicadores Económicos, I Trimestre 2017", por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>)

La volatilidad de los precios internacionales del café también juega en contra del productor cafetalero. En el caso peruano, el café alcanzó su mayor precio en abril de 2011, superando los US\$3.00 por libra de arábico, y ha fluctuado a la baja llegando a cotizarse en US\$1.13 por libra en 2013, como señaló el Informe Especial sobre la Situación del mercado

de Café en grano del MINAGRI (2013). Recientemente, los reportes de la Superintendencia Nacional de Aduanas y SUNAT señalaron que el precio promedio del quintal de café vendido en los primeros ocho meses de 2017, fue de US\$130, mientras que en el mismo periodo de 2016 fue de US\$137 (“Exportaciones de café peruano sumaron,” 2017).

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

Según el INEI (2016), en el año 2007 la población total censada en el Perú era de 28'220,764 habitantes y, según las estimaciones realizadas para el año 2017, se proyectó una población de 31'826,018 habitantes. La tasa de crecimiento quinquenal media para los siguientes dos lustros se estimó en 1.05 y 0.95, calculándose un aproximado de 33' 470,569 y 35' 020,909 habitantes, para el 2022 y 2027, respectivamente (INEI, 2016). Este crecimiento poblacional no puede pasar desapercibido y requiere ser atendido en lo que respecta a la satisfacción de necesidades, así como la generación de empleo y, de manera muy particular, en la industria del café, donde hace falta mano de obra capacitada en toda la cadena productiva.

Aun cuando durante los últimos años la situación económica de los peruanos ha mejorado por el crecimiento de la producción y el acertado manejo económico, todavía se advierten elevados índices de pobreza. Según el INEI (2016), en el año 2015 el 21.8% de la población se encontraba en situación de pobreza y el 4.1% en situación pobreza extrema. Dicho índice ha tenido un decremento sostenido entre 2004 y 2015, disminuyendo hasta 36.9 puntos porcentuales en el caso de la pobreza y 12.3 puntos porcentuales en el caso de la extrema pobreza. Sin embargo, la persistencia de tan elevados índices ocasiona que el país afronte conflictos sociales en diferentes sectores y regiones. En junio del 2017 la Defensoría del Pueblo reportó 177 conflictos sociales registrados (123 activos y 54 latentes), lo que representa una amenaza para la actividad económica del país, incluida la industria del café cusqueño (“Cuatro nuevos conflictos sociales,” 2017).

El café en el Perú tiene una elevada importancia social y económica debido a que 2.5 millones de peruanos dependen de su cultivo (Cahuapaza, 2016). Más de 223 mil familias de pequeños productores se dedican a su producción en 338 distritos rurales, 68 provincias y 17 regiones a nivel nacional; y cada año genera más de 54 millones de jornales directos y 5 millones de jornales indirectos en su cadena de valor (MINAGRI, 2016).

En lo que respecta al aspecto cultural, el café es una bebida que se consume en contextos sociales muy diversos. En Estados Unidos, el país con mayor consumo de café a nivel mundial, el Informe de Tendencias Nacionales de Consumo de Café de 2017 (NCDT por sus siglas en inglés), reveló un incremento de consumo en la población, pasando de un 57% en 2016 a un 62% en 2017 (“More americans are drinking,” 2017). Además, The Washington Post (“Look how much coffee,” 2016) reveló que el incremento de la demanda de café se debe a los nuevos hábitos de consumo de los milenials, la población que se encuentra entre las edades de 19 y 34 años, y a la mayor difusión de la cultura de café que involucra la expansión de las cafeterías y los sistemas de capsulas de café. En Finlandia, Noruega e Islandia, considerados los tres primeros países consumidores de café con 12 Kg, 9.9 Kg y 9 Kg per cápita anuales, respectivamente, se estima que la ingesta es motivada por el clima extremadamente frío (“¿Cuáles son los países en los que se consume más café?” 2016). En Dinamarca, cuarto país consumidor de café con 8.8 Kg per cápita por año, el café acompaña los diferentes alimentos del día y es considerado un elemento que permite alcanzar un estado de ánimo íntimo y cálido (Forum Cultural del Café, s.f.). Holanda se precia de ser el quinto país con mayor consumo de café (8.4 Kg por persona al año), cuya ingesta solo es superada por la cerveza (“¿Cuáles son los países en los que se consume más café?” 2016).

El Informe del Mercado de Café de agosto 2017, realizado por la International Coffee Organization (2017), es revelador en cuanto a las tendencias de consumo. Entre 2013 y 2016, el consumo mundial de café se incrementó en 4.05%, siendo las regiones de Asia y

Norteamérica las que mayor crecimiento han experimentado. En adición a esto, se muestra el balance entre producción y consumo mundial de café, con un claro déficit en los años 2014-2016, hecho que representa una clara oportunidad para la Industria del Café Cusqueño que puede exportar su producto a mercados en los que el consumo viene en alza. Asimismo, la producción de café Arábica fue superior a la Robusta, siendo para el año 2016 de 153.869 y 97.269 sacos de café Arábica y Robusta respectivamente, siendo los países europeos los que más café importan, seguidos de los países ubicados en Asia y Oceanía (ver Tabla 14).

Tabla 14

Balance de la Oferta/Demanda Mundial del Café (Miles de Sacos de 60 Kg)

Año del inicio de cosecha	2013	2014	2015	2016*	% cambio 2013-2016	% cambio 2015-2016
Producción	152,228	148,738	151,566	153,869	1.08	1.52
Arábica	90,281	86,152	88,252	97,269	7.74	10.22
Robusta	61,947	62,586	63,314	56,600	-8.63	-10.60
África	16,244	16,013	16,338	16,426	1.12	0.54
Asia & Oceanía	46,449	45,659	49,012	44,830	-3.49	-8.53
México & América Central	16,717	17,117	17,251	17,735	6.09	2.81
Sudamérica	72,818	69,950	68,964	74,878	2.83	8.58
Consumo	149,022	151,758	155,469	155,061	4.05	-0.26
Países exportadores	46,109	47,245	48,244	48,298	4.75	0.11
Países importadores	102,913	104,513	107,225	106,763	3.74	-0.43
África	10,597	10,754	10,794	10,735	1.30	-0.55
Asia & Oceanía	30,701	32,550	33,611	33,669	9.67	0.17
México & América Central	5,156	5,235	5,306	5,237	1.57	-1.30
Europa	50,179	50,912	51,590	51,544	2.72	-0.09
Norteamérica	27,706	27,359	28,931	28,535	2.99	-1.37
Sudamérica	24,682	24,949	25,237	25,341	2.67	0.41
Balance	3,206	-3,020	-3,903	-1,192	-137.18	-69.46

Nota. Adaptado de "Informe del mercado de café," por International Coffee Organization, 2017 (<http://www.ico.org/documents/cy2016-17/cmr-0817-c.pdf>).

En cuanto a los hábitos del consumidor local, el consumo per cápita alcanza los 0.65 Kg por año, mientras que en países productores como Brasil y Colombia es de 5.6 Kg per cápita por año, y, en Europa, 8 Kg ("Café: Minagri proyecta," 2017). Con más de 1,500 millones de soles al año y 480,000 quintales destinados al consumo interno, el consumo local todavía es muy bajo comparado con otros países; pero viene incrementándose en los últimos años gracias a los emprendedores que están instalando cafeterías en Lima y Provincias, promoviendo el consumo de café de alta calidad ("Consumo de café en Perú," 2017).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El índice de inversión en tecnología e investigación del Perú se encuentra por debajo de la media mundial. Los países de la OCDE, grupo al que el Perú aspira a ser incluido, han invertido un promedio del 2.4% de su PBI en los últimos años; los países de la región invierten 0.7%, mientras que el Perú solo invierte el 0.15% del PBI. Según la Sociedad de Comercio Exterior (COMEXPERÚ), la inversión en Investigación y Desarrollo superó los 5,000 millones de soles en 2016. El Censo Nacional de Investigación y Desarrollo en Centros de Investigación (CENIDECI), desarrollado en 2016, encuestó a 545 instituciones dedicadas a la Investigación y Desarrollo (I+D), el 6.9% de este total correspondió a instituciones privadas sin fines de lucro, 25.7% a instituciones de educación superior (universidades), 3.5% a institutos públicos de investigación, 2.65% a empresas y 1.3% a establecimientos de salud.

A diferencia de otros países productores de café, como Colombia que cuenta con el Centro Nacional de Investigaciones de Café (CENICAFE) un organismo dedicado al estudio de la producción, cosecha, calidad del grano, y la conservación de los recursos naturales, el Perú no cuenta con una institución dedicada exclusivamente a brindar mejoras tecnológicas para el desarrollo de la industria cafetalera. La escasa inversión en tecnología e investigación sitúa a la industria cafetalera peruana en clara desventaja con otros países productores de café. El Perú es uno de los países que participa en el proyecto piloto para evaluar la adaptación de más de 30 variedades de grano aromático, desarrollado por el *World Coffee Research* [WCR] en alianza con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional [USAID]. El objetivo del proyecto es la colaboración en el desarrollo de plantaciones que puedan adaptarse al fenómeno del cambio climático.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú cuenta con una geografía diversa que, sumada a sus condiciones ambientales, le confieren una gran riqueza de ecosistemas (MINAGRI, s.f.). El Estudio de Caracterización

de las Zonas Cafetaleras en el Perú de 2003 reveló que las condiciones de clima, suelo y altitud de las zonas cafetaleras del departamento del Cusco son muy adecuadas para la producción, destacando el hecho de que Quillabamba, al igual que Chanchamayo, Satipo, Tingo María, San Ignacio, Bagua, Jaén y el VRAE, están ubicadas en tres pisos altitudinales conocidos como parte baja (de 600 a 900 msnm), parte media (de 901 a 1,200 msnm) y parte alta (de 1,201 a 1,800 msnm), siendo las zonas superiores a los 1,200 msnm las que presentan mejores condiciones climáticas para la producción de café de excelente calidad (MINAGRI, 2003). Según información del Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias [SIEA] del MINAGRI, la superficie cosechada total de café en el Perú es de 370,226 Has, y el departamento de Cusco cuenta con una superficie de 58,098 Has, de las cuales 50,172 Has se encuentran en la provincia de La Convención y 7,898 Has en la provincia de Calca. La provincia de la Convención cuenta con una superficie de 30,062 km² y, según su capacidad de uso mayor de suelos, es posible expandir las áreas de cultivo de café (Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente, 2005).

En 2012 y 2013, las plantaciones de café en el Perú se vieron afectadas por plagas y enfermedades que tuvieron un impacto negativo en la producción de café. Según informes del SENASA, la superficie afectada por la Roya Amarilla en 2013 llegó a 290,436 Has de las 425,416 Has existentes en el Perú (MINAGRI, 2014). De acuerdo con el Informe de Caracterización de las Zonas Cafetaleras en el Perú elaborado por MINAGRI (2003), las principales plagas que afectan los cultivos de café en el Perú, en orden de importancia son: La Broca, Ojo de Gallo, Roya, Minadora, Cercosporiosis, Pie Negro y Antracnosis.

El Instituto de Clima, una organización australiana establecida en 2005, realizó en 2016 un estudio para entender el grado en que el cambio climático viene afectando a la producción de café a nivel mundial. El estudio sostiene que existe una fuerte evidencia de que el incremento de las temperaturas y las precipitaciones han incrementado la incidencia de

enfermedades y plagas, afectando los rendimientos y la calidad del café (*The Climate Institute*, 2016). Por lo tanto, las plagas, enfermedades y los fenómenos climatológicos representan serias amenazas para la producción y calidad del café.

Una de las grandes preocupaciones en el sector cafetalero es el manejo de los desechos que origina esta actividad. Los restos de la producción pueden contaminar suelos y recursos hídricos. Las certificaciones de café orgánico exigen que los productores hagan un correcto tratamiento de los desechos, hecho que eleva los costes de producción.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de Evaluación de Factores Externos fue elaborada del análisis tridimensional del país, su competitividad y del análisis PESTE. La matriz EFE está constituida por cinco oportunidades y cinco amenazas (ver Tabla 15).

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Incremento del consumo de café a nivel mundial	0.12	2	0.24
2	Crecimiento del mercado de importaciones de café en países con los que se tienen tratados y acuerdos comerciales vigentes: China, EEUU, UE, Asia-Pacífico, Japón, Corea del Sur y Canadá	0.14	2	0.28
3	Reconocimiento internacional a la calidad del café peruano	0.10	2	0.20
4	Incremento del consumo interno de café	0.11	3	0.33
5	Áreas de cultivo con diversidad de pisos geográficos para la producción cafetalera	0.12	2	0.24
Sub total:		0.59		1.29
Amenazas				
1	Volatilidad del precio del café	0.10	2	0.2
2	Plagas y enfermedades (broca y roya del café)	0.14	2	0.28
3	Tecnología superior en regiones competidoras (nacionales e internacionales)	0.05	1	0.05
4	Fenómenos climatológicos adversos	0.06	1	0.06
5	Conflictos sociales latentes	0.06	2	0.12
Sub total:		0.41		0.71
Total:		1.00		2.00

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

3.5. El Café de Cusco y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores en la industria del café peruano son:

1. Abonos y servicios para la preparación del suelo previo a la siembra.
2. Agroquímicos y otras materias primas, que incluye semillas, fertilizantes y pesticidas.
3. Recursos hidrológicos, es decir tecnología para el riego, manejo del agua, y perforación de pozos, entre otros.
4. Maquinarias y equipos para la siembra y cosecha, así como para el manejo industrial.
5. Envases y empaques para la comercialización.
6. Transporte a los centros de comercialización.

En el caso de Cusco, se trata de proveedores específicos del mercado agrícola. Esa concentración provoca que no haya una gran variedad de insumos ni se puedan encontrar, con facilidad, productos sustitutos. Enma Vera, presidenta de la cooperativa Chaco Huayanay, aseguró que muchos de los productores cusqueños cultivan café orgánico y deben recurrir a insumos certificados. Los insumos de los proveedores generan un costo fijo que es difícilmente negociable ya que los productores, generalmente, no están agrupados y no pueden comprar grandes cantidades. Asimismo, aseguró que para mejorar las plantaciones de café en La Convención, insumos como semillas o abonos deberían ser subvencionados por el Estado para que su costo no sea tan elevado (Vera, comunicación personal 15 de mayo 2017).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Hasta hace unos años, el precio del café era negociado por las grandes organizaciones como la Central de Cooperativas Cafetaleras (COCLA), la cual pagaba a los productores agrupados en cooperativas el 80% del precio del producto cuando era recibido en su centro de

acopio. El 20% era pagado cuando el café ya había sido exportado. Sin embargo, en la actualidad, COCLA se encuentra casi paralizada debido a decisiones cuestionables de sus directivos. El momento ha sido aprovechado por acopiadores que pagan precios arbitrarios (Vera, comunicación personal, 15 de mayo 2017). La volatilidad del precio del café siempre ha sido una limitante para que accedan más compradores:

Para los exportadores de café, la volatilidad es una fuente de la incertidumbre con respecto a los ingresos de exportación y resulta difícil poner en práctica una buena política de ventas. Para los importadores, en especial para la industria del tostado, la volatilidad dificulta el control de los costos de producción. Para los comerciantes y los poseedores de existencias, la volatilidad puede afectar al margen de beneficios, especulando en la actividad y a veces considerándola menos atractiva (MINAGRI, 2015, p. 9).

Por otra parte, muchos de los productores cusqueños han optado por producir el café orgánico, un producto consumido por segmentos de la población que reclaman un café de calidad y están dispuestos a pagar un poco más. En este rubro, el poder de negociación entre comprador y productor se equipara ya que el producto es obtenido luego de seguir altos estándares de calidad lo que significa una mayor inversión. Asimismo, el productor puede evitar a los intermediarios y obtener un precio más competitivo (MINAGRI, 2016).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El café es uno de los productos más requeridos del mundo por su buen sabor y su capacidad de estimular a las personas. Algunos de sus sustitutos son:

1. El té. Es una bebida obtenida de la infusión de hojas. Es una bebida social, sabrosa y estimulante. En la actualidad se empacan diversos tipos como el té verde (que se usa como dietético) o tés con sabores especiales.
2. El chocolate. Desde que se descubrió en América, el cacao es uno de los

estimulantes más solicitados del mundo y compite, así como el té, por la preferencia de los consumidores en las tiendas y las cafeterías.

3. La maca. Es una planta herbácea de los andes que se dice incrementa la energía del consumidor. Favorece a la fertilidad y al sistema nervioso.
4. Bebidas energizantes. Usadas entre deportistas y personas que buscan mantenerse activas y despiertas.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Las empresas entrantes en la comercialización del café deberán hacer un ajuste en el precio y los costos para obtener una cuota de mercado, lo que puede generar una variación más en los volátiles precios del café (MINAGRI, 2016). Los ingresantes deberán establecer una estructura de costos que considere el transporte desde los lugares alejados donde se cultiva el producto. Además, el proceso de producción se encuentra atomizado en miles de productores por lo que, reunir una cantidad considerable del producto, requiere un gran esfuerzo.

En el caso de Cusco, muchos productores están apostando por el café orgánico, sin embargo, la inversión es onerosa considerando el precio de los insumos; además, se solicitan almacenes especiales donde solo se almacene café, cocinas ecológicas y desagües hacia el subsuelo para procesar el mucílago que se genera cuando se despulpa el fruto del café (Vera, comunicación personal 15 de mayo 2017).

En cuanto a los agricultores que quieran cultivar café, deberán considerar las amenazas que suscita la volatilidad del precio y la epidemia de la roya, las cuales no dejan establecer estructuras de costos estables. Asimismo, si se quiere entrar a un nivel gourmet para asegurar un mejor precio de comercialización, se debe producir un café premium o con valor agregado, lo que representa una mayor inversión de entrada (MINAGRI, 2016).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

En 2016, la producción de Cusco representó el 9.53% de la producción nacional (ver Tabla 16) y ocupó el quinto puesto a nivel nacional detrás de San Martín (29.84%), Cajamarca (17.61%) y Junín (17.09%), regiones que son competidoras directas del café cusqueño. San Martín, Cajamarca y Amazonas exportan su mercadería a través del corredor logístico Tocache – Zarumilla (Paita), el café de Junín lo hace por el corredor Satipo-Callao, mientras que la producción de Puno y Cusco va por el corredor Puno – Callao (Banco Mundial, 2016).

Para analizar a la competencia se debe tomar en cuenta que los costos logísticos son más elevados en los corredores Satipo-Callao y Cusco-Callao, donde representan entre 22% y 24% del costo final del producto, mientras que en el corredor Tocache-Paita, los costos logísticos representan el 17% del valor del producto (Banco Mundial, 2016).

Tabla 16

Producción de Café 2013 - 2016 en las Principales Regiones del Perú

	2013	2014	% Var 14-13	2015	% Var 15-14	2016	% Var 16-15	% Part. 16
Cusco	38545	28426	-36	18413	-54	27163	32	10
San Martín	49885	58837	15	84179	30	85038	1	30
Cajamarca	56485	50696	-11	48098	-5	50198	4	18
Amazonas	34870	35137	1	37116	5%	36626	-1	13
Junín	56850	32216	-76	41290	22	48708	15	17
Puno	8845	6764	-31	8519	21	8956	5	3
Ayacucho	6447	4287	-50	5066	15	6611	23	2
Huánuco	4867	5517	12	7124	23	9866	28	3
Piura	4293	4329	1	4692	8	5060	7	2
Pasco	9210	7448	-24	8913	16	12104	26	4

Nota. Adaptado de "Inei: Producción Agrícola, según principales cultivos," por INEI, 2017 (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1422/cusco.htm).

También se debe considerar que la epidemia de roya amarilla causó estragos de distinta magnitud en las regiones competidoras. Por ejemplo, en 2013, Cusco contaba con 52,223 hectáreas de café y la roya afectó 29,162 hectáreas (55.8%); en San Martín, afectó al 75% de los campos de cultivo y en Cajamarca se propagó en el 64.5% de los sembríos (ver

Tabla 17). Asimismo, en Junín afectó al 75% de las hectáreas de café (MINAGRI, 2014).

Según el Servicio Nacional de Sanidad Agraria, SENASA, la presencia y severidad de la roya amarilla, entre 2013 y 2014, habría afectado la mitad del área en producción del Perú estimándose que deberán ser renovadas 80 mil hectáreas y que otras 210 mil hectáreas deberán ser rehabilitadas (MINAGRI, 2014).

Por otra parte, una de las fortalezas del café cusqueño es la calidad de su producto. Uno de los productos emblema de la provincia de La Convención es el café Machu Picchu – Huadquiña que se produce en Santa Teresa y cuenta con denominación de origen. En la región Junín se cultiva el otro café peruano que ha sido considerado denominación de origen: el Villa Rica, de Oxapampa (“INDECOPI otorgó Denominación de Origen,” 2010). Los competidores comparten similitudes en las dificultades que enfrentan al momento de cultivar café: (a) limitaciones en la innovación tecnológica, (b) falta de tierras y agua, (c) vías de comunicación deficientes, (d) asociaciones débiles y (e) mínimo acceso a financiamiento (MINAGRI, 2016).

Tabla 17

Superficie Afectada e Incidencia de Roya Amarilla

Región	Superficie total de café (has)	Superficie afectada por roya (has)
Amazonas	42,744	19,234
Ayacucho	80,782	7,903
Cajamarca	73,098	47,513
Cusco	52,223	29,162
Huánuco	16,819	11,437
Junín	107,904	80,927
Pasco	11,429	9,714
Piura	4,678	3,742
Puno	8,213	6,570
San Martín	93,688	70,265
Ucayali	1,975	3,963

Nota. Tomado de “Plan Nacional de Renovación de Cafetales,” por MINAGRI, 2013, Lima

Las variedades que se cultivan en estas zonas son de la especie coffee arábica, que muestra adaptación debido a sus características de rusticidad. Se han identificado las variedades típica, bourbón, caturra, paches y catimor. La mayoría de los cultivos de café en

Cusco es de la variedad típica, caracterizada por tallos y ramas flexibles, resistir el mal manejo de la plantación y baja producción por hectárea. También figura la variedad caturra, que presenta ramas con entrenudos cortos, de hojas anchas, ramas quebradizas y es frágil frente a condiciones adversas. En menor medida, se presenta la catimor, variedad que se introdujo al Perú en 1994 por su alta producción y alta resistencia a la roya MINAGRI (2016).

En 2014 se produjeron 28,426 toneladas métricas de café pergamino, mientras que en 2015 se produjeron 18,413 toneladas métricas, una caída de 35.2% que se debió, principalmente, a las plagas. En 2016 se produjeron 27,163 toneladas métricas lo que marcó una recuperación. Los precios han seguido el mismo patrón errático. Una zona cercana como Puno produjo 36.9% más entre 2015 y 2016, y Ayacucho 34.2% más. El principal productor del Perú, San Martín, también tuvo un crecimiento: en 2015 produjo 56,823 toneladas métricas y al año siguiente 44.6% más. Los dos departamentos que registraron caídas, aparte de Cusco, fueron Cajamarca (-5.3%) y Ucayali (-3.7%) (Sifuentes et al, 2016).

Por otra parte, Cusco ha mostrado uno de los rendimientos más bajos por hectárea. En 2014, un año similar en producción a 2016, el rendimiento fue de 0,5 toneladas métricas por hectárea, similar al de Puno y Ayacucho; mientras que en lugares como Cajamarca el rendimiento era el doble: una tonelada métrica por hectárea. El rendimiento más bajo se dio en Piura: 0,3 toneladas métricas por hectárea (Sifuentes et. al, 2016). En cuanto a los competidores internacionales se han considerado a las regiones de San Marcos, en Guatemala, y Chiapas, en México.

La geografía y los patrones de lluvia de Guatemala crean diversas variedades de café, cuya producción ha sido dividida en ocho regiones: Acatenango, Antigua, Atitlán, Cobán, Fraijanes, Huehuetenango, Nuevo Oriente, y San Marcos. San Marcos es un departamento situado en la región suroccidental de Guatemala y su suelo es volcánico. El café de San

Marcos se cultiva entre los 1300 y los 1800 msnm y se producen las variedades bourbon, caturra, catuaí y pache (Cuadras, 2010). El café crece con un clima cálido, suelos ricos en minerales y lluvias torrenciales. Su producción está a cargo de pequeñas unidades productoras que cuentan con su propio beneficio. La taza del San Marcos presenta delicadas notas florales en su aroma y sabor, pronunciada acidez y buen cuerpo (Anacafé, 2015).

Por otra parte, la región de Chiapas ocupa el primer lugar de producción de café en México, con 35% de la superficie sembrada y el 40% de la producción nacional. Asimismo, junto a Perú, es líder en la producción de café orgánico. El café orgánico paga un sobreprecio de US\$40 arriba de la cotización en bolsa por precio por quintal. El café posee Denominación de Origen desde 2003 y su principal característica es el sabor achocolotado y almendrado (“Café de Chiapas se perfila,” 2016).

En Chiapas se producen, principalmente, los tipos arábica y robusta. El café se cultiva entre los 1000 y 2000 msnm. Del total de productores, aproximadamente el 70% son indígenas con superficies de cultivo no mayores a 5 hectáreas que han hecho del café su forma de vida y su medio de subsistencia. Su clima, suelo volcánico y régimen de lluvias hacen de Chiapas un lugar ideal para obtener buen café (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, [FIRA], 2016).

3.6. La Industria del Café de Cusco y sus Referentes

Se ha considerado a los principales competidores nacionales (San Martín, Cajamarca y Junín) como referentes y también a dos regiones extranjeras: Minas Gerais, en Brasil; y Huila, en Colombia.

Brasil tiene las mayores producciones mundiales de tabaco, azúcar, cítricos, algodón, cacao, soja y café. La zona costera, comprendida básicamente por los estados de la región sudeste, es donde se produce más café y de mejor calidad. Aquí están las regiones de Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Sao Paulo y Río de Janeiro. La altitud de los campos está

entre los 400 y 1000 msnm. El 80% de la cosecha es arábica (“Producción brasileña de café,” 2017).

La cosecha 2017 de café brasileño será de 44.77 millones de sacos de 60 kg. Un aproximado de 2.6 millones de toneladas. En Minas Gerais, la producción de café deberá ser un 20.7% menor que en la cosecha 2016. El Estado deberá recoger 24.04 millones de sacos de arábica y 334.1 mil sacos de robusta, totalizando 24.38 millones de sacos. Más de la mitad de la producción se cultiva en la zona sudeste y el resto se reparte en el Cerrado y la Zona da Mata (Teixeira, 2017)

Huila, región de Colombia, es una región afectada por la guerra contra las FARC que en 2003 obtuvo la Denominación de Origen. Su café se caracteriza por presentar una impresión global balanceada, con notas dulces, acidez y cuerpo medio/alto, fragancia y aroma intenso, con sensaciones frutales y acarameladas, lo que ha forjado su reputación nacional e internacional durante largo tiempo (Comité Departamental de Cafeteros del Huila, 2007)

El departamento es el primer productor de café colombiano y se proyecta para este año una producción superior a los 2 millones 800 mil sacos (de 60 k). El departamento del Huila llegó, en el año 2016, a los 2 millones 580 sacos de café, convirtiéndose en el primer productor nacional del grano. El territorio del Huila, enmarcado entre las cordilleras Central y Oriental, presenta una óptima oferta ambiental para la producción de café todo el año, reconocido por la diversidad de sabores en taza (“La producción de café,” 2017).

Colombia, mayor productor mundial de café arábigo suave lavado, registró una cosecha de 14.2 millones de sacos de 60 kilos entre enero y diciembre de 2016, nivel similar al alcanzado en el 2015. En 2016 las exportaciones de café de Colombia fueron de 12.9 millones de sacos, 1 % más frente a los 12.7 millones de sacos puestos en el exterior en el 2015. Según las cifras de la Federación Nacional de Cafeteros, el año pasado Huila exportó 2 millones 325 mil sacos (“La producción de café,” 2017).

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

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permite establecer una lista de los principales competidores de la industria del café cusqueño y compararlos en base a factores de éxito. En este caso, se han considerado seis factores de éxito. En la Tabla 18 se puede apreciar que, la lista de competidores está compuesta por tres regiones peruanas productoras de café con características similares al Cusco (San Martín, Cajamarca y Junín) y dos regiones cafetaleras de Centroamérica (Chiapas, en México y San Marcos, en Guatemala). Estas regiones no solo comparten similitudes en sus formas de organización y producción sino también en la forma de comercializar el café.

Tabla 18

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Cusco		San Martín		Cajamarca		Junín		San Marcos		Chiapas	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Experiencia en el cultivo de café	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
2 Rendimiento o productividad por hectárea	0.25	1	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75	3	0.75	3	0.75
3 Calidad del café	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
4 Capacidades de control de plagas	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	2	0.30
5 Uso de tierras de cultivo	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
6 Cadena de suministros eficiente	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24
Total	1.00		1.92		2.74		2.82		2.66		2.82		2.97

La Matriz Perfil Referencial (MPR) permite conocer mercados que sirven como referencia para la industria cafetalera cusqueña y realiza una comparación de sus factores de éxito identificados como necesarios para lograr la visión. En este caso se han considerado los exitosos mercados de Minas Gerais, en Brasil y Huila, en Colombia. Ambos son referentes

por su desarrollada cadena de valor que respeta estándares internacionales y sus certificaciones sostenibles que los han posicionado como líderes mundiales en la industria del café (ver Tabla 19).

Tabla 19

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores claves de éxito	Peso	Cusco		Minas Gerais		Huila	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Experiencia en el cultivo	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
2 Rendimiento o productividad por hectárea	0.25	1	0.25	4	0.80	3	0.60
3 Calidad del café	0.20	3	0.60	4	0.60	4	0.60
4 Capacidades de control de plagas	0.15	1	0.15	4	0.40	4	0.40
5 Uso de tierras de cultivo	0.12	2	0.24	4	0.40	4	0.40
6 Cadena de suministros eficiente	0.08	1	0.08	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		1.92		3.40		3.00

3.8. Conclusiones

El Perú goza de estabilidad política y económica, hecho que lo convierte en un destino de inversiones atractivo. A pesar de los hechos adversos recientes (casos de corrupción que paralizaron grandes obras de infraestructura y el impacto del Fenómeno del Niño Costero), se estima que la economía peruana crecerá 3% durante el 2017. El Estado Peruano y sus instituciones relacionadas con el sector agricultura y comercio exterior, tienen mucho interés en que la industria del café recupere terreno y se fortalezca. El aporte al PBI del sector cafetalero es importante, y puede incrementarse con la promoción y apoyo al cultivo del café orgánico de calidad. Implementando las estrategias adecuadas y comprometiendo a todos los actores de la industria del café cusqueño, es posible conseguir que la Región de Cusco se convierta en el referente de la industria en el Perú.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2016) la evaluación interna está enfocada en hallar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. A continuación, se desarrollará el análisis interno o del entorno de la industria del café cusqueño con base al análisis AMOFHIT, en el cual se evalúan las siguientes áreas: según (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas & investigación de mercado; (c) operaciones & logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos y cultura; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2016). Este análisis posibilita hallar las fortalezas y debilidades de la industria del café cusqueño, y permite construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La industria del café cusqueño no presenta una gerencia única que cumpla las funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar. La Estrategia de Mediano Plazo del Ministerio de Agricultura y Riego para el Desarrollo del Sector Cafetalero en el Perú 2016-2018 (MINAGRI, 2016) estableció como objetivo general el incremento de la oferta de café de calidad para nuevos mercados con una intervención coordinada entre el MINAGRI, los Gobiernos Regionales, Locales y otras entidades del Gobierno Nacional. Sin embargo, desde los Planes Operativos por Productos (POP's) realizados el año 2005 por MINCETUR para el café de la Región Cusco, no se ha establecido un plan actualizado regional que sirva como herramienta en el accionar por parte del sector público y privado. Asimismo, la falta de control en los aspectos de productividad, competitividad y crecimiento, sin contar con un sistema administrativo que realice la evaluación estratégica pertinente del accionar gerencial, imposibilita el incremento de los ingresos en toda la cadena productiva del café cusqueño.

Entre las instituciones y organizaciones públicas y privadas que pertenecen y participan en la cadena de valor del café, destacan las siguientes: a) Gobierno Regional del Cusco, b) Dirección Regional de Agricultura del Cusco (DRA), c) PROMPERÚ, d) Dirección Regional de Producción del Cusco (DIREPRO), e) Sierra y Selva Exportadora, f) Ministerio de Producción, g) SUNAT, h) UNSAAC, i) Gerencia Regional de Desarrollo Económico Cusco (GRDE), j) Junta Nacional del Café (JNC), k) MINAGRI, l) MINCETUR, m) INIA, n) AGROBANCO, o) SENASA, p) Cámara de Comercio Cusco, q) Cooperativas y asociaciones cafetaleras, r) Cámara Peruana del Café y Cacao, s) Municipios provinciales y distritales de la región del Cusco.

La producción del café en el Cusco se encuentra conformada por micro y pequeños productores los cuales se encuentran asociados en cooperativas o de manera independiente, trabajando junto a centros acopiadores u organizaciones como COCLA, que es una empresa cooperativa de segundo grado integrada por 22 cooperativas primarias, haciendo un total de más de 8 mil pequeños productores con 21 mil hectáreas de cultivo, que se encuentran ubicados en las provincias de La Convención y Calca de la región del Cusco (COCLA, 2017).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Como indica el reporte de caracterización del BCRP (2015) el café es el segundo producto agrícola más importante de Cusco. En 2015, la producción de café disminuyó alrededor del 33% en comparación a 2014. Para 2017, Cusco es considerado como el quinto productor de café a nivel nacional con un promedio de 24,475 toneladas métricas anuales como menciona Perú 21 (“Buscan impulsar producción,” 2016).

Asimismo, el Banco Mundial (2016) mencionó las variedades más representativas del café: (a) Arábica, (b) Robusta, (c) otras variedades, como *Coffea Liberica*, *Coffea Dewevrei*, *Coffea Congenis*, entre otras. La especie Arábica, es la más cultivada y se caracteriza por

tener un contenido de cafeína menor al de la variedad robusta y se cultiva también en Colombia, Centroamérica y Brasil. La especie Robusta, se caracteriza por una mayor resistencia a las plagas y necesita menos cuidados, se cultiva en África, Indonesia y Brasil. Según el reporte de SIICEX (2015) el Cusco, respecto a las exportaciones tradicionales del 2015 exportó café verde en grano de tipo Arábica a mercados como Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México por más de seis millones y medio de dólares en valor FOB.

Una breve reseña histórica sobre los inicios del café en Cusco presentada Márquez et.al (2016) donde la producción de café tiene sus inicios en la provincia de La Convención en Cusco antes del año 1846 (Aparicio, 1999), produciendo un tipo de café con alta calidad con sistemas tradicionales andinos que actualmente se continúa utilizando (Merma, 2011). A partir del año 1996 se instauraron sistemas orgánicos a través de la Central de Cooperativas COCLA conformada por 22 cooperativas primarias (Márquez, 2004). Actualmente, la forma de producción del café se realiza bajo la adopción de técnicas agroecológicas como la no utilización de agroquímicos, trazabilidad del producto y registro de actividades, se induce el incremento del rendimiento mediante la aplicación de podas, reposición de nutrientes y conservación de suelos mediante la utilización de barreras vivas y muertas, curvas a nivel, cobertura muerta, manejo de la biodiversidad conservando y recuperando bosques, manejo ecológico de plagas mediante el control biológico y etológico y la adecuada cosecha y post cosecha que garanticen un café de alta calidad (Márquez, 2015).

El café se comercializa como un producto *commoditie*, en los principales mercados de materias primas y de futuros, destacando en la Bolsa de Nueva York (Arábicos) y la Bolsa de Londres. Es necesario resaltar la presencia de minifundistas pertenecientes al “tipo de productor no organizado” conformados por familias de la región como señaló Banco Mundial (2016). Estos buscan el contacto directo con los centros acopiadores, pero no reciben un pago

justo, lo cual desalienta su permanencia en la industria.

La región del Cusco cuenta con diversidad de pisos altitudinales, climas y paisajes fitogeográficos, lo que influye en la producción agrícola. Como indica el reporte de caracterización del BCRP (2015), la caficultura en la región del Cusco se ha desarrollado principalmente en la provincia de La Convención por ubicarse en un piso ecológico óptimo entre los 600 y 2,700 msnm, siendo el principal cultivo de exportación en la zona selva del Cusco.

Según MINAGRI (2016), las principales provincias y distritos que integran la región cafetalera del Cusco son: a) La Convención con 50,172 hectáreas (Echarate, Pichari, Kimbiri, Vilcabamba, Santa Teresa, Santa Ana, Maranura, Huayopata, Ocobamba y Quellouno); b) Urubamba con 17 hectáreas (Machupicchu); c) Calca con 7,898 hectáreas (Yanatile); y d) Quispicanchi con 11 hectáreas (Camanti y Marcapata).

Con el apoyo de instituciones del gobierno nacional y regional del Cusco, se realizaron ferias y campañas para promover la exportación del café y divulgar la calidad de este producto. Las ferias y promociones más destacadas fueron: (a) Expocafé, que para el 2016 realizó la sexta presentación en la ciudad de Lima, cuya organización y promoción estuvo a cargo de la JNC, la Cámara Peruana de Café y Cacao (CPC), el Ministerio de Agricultura, MINCETUR, PROMPERU, DEVIDA, entre otros, como señaló Inforegión (2016); (b) Día del Café Peruano, que tiene por finalidad fomentar el consumo interno en el país, promulgado por el Ministerio de Agricultura y Riego el cuarto viernes del mes de agosto; y (c) Chocafest, organizado por el Gobierno Regional del Cusco, que contó con la participación de productores, empresarios, instituciones públicas y privadas que conforman la cadena productiva del café en la región, con el fin de difundir las variedades de café y cacao en el Cusco y promover el consumo en la región y el país.

A nivel internacional existen diversas ferias del café que representan una oportunidad

de reconocimiento para los productores nacionales. Una noticia cercana es el premio que recibió el café Tunki como “Mejor Café de Calidad” otorgado al Sr. Raúl Mamani del distrito de Putina en Puno, en la feria internacional de Global Specialty EXPO Seattle 2017, desarrollado en Estados Unidos; Mamani es socio de la Central de Cooperativas Cafetaleras de los Valles de Sandia (CECOVASA) conformado por ocho cooperativas y dos asociaciones de Cusco con alrededor de dos mil socios, abriendo una gran ventana para el café del Perú y del Cusco hacia el mundo.

Según la ficha de la región elaborada por PROMPERU junto a SIICEX (2015) la exportación de café verde en grano en la región del Cusco superó los 6 millones y medio de dólares en exportaciones tradicionales representando tan solo el 1%. Cabe mencionar que para el 2016 en la feria de Chocafest, realizada en la ciudad del Cusco, el director regional de agricultura, Víctor Alejandro Baca Ramos, comentó a Perú21 (“Buscan impulsar producción,” 2016) que el objetivo es promocionar la producción de café e incrementar el consumo per cápita regional (60 gramos) que se encuentra debajo del promedio nacional.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El Banco Mundial (2016) divide el proceso para producir el café en cinco pasos: a) Preparación de la tierra; b) Instalación del cultivo; c) Recolección; d) Ensacado del producto en sacos de arpillera, y e) Montaje en pick ups, a lomo de bestia o a pie. Preparar el terreno significa seleccionar un terreno que reúna los requisitos adecuados en cuanto a temperatura, altura, precipitación (70 a 100 pulgadas anuales), humedad (70% a 85%), suelo (pH de entre 5.5 a 6.5), luminosidad (solo entre 8 y 9 horas de luz diarias, por lo cual se deben plantar otros cultivos más altos para dar adecuada sombra) y gradiente (es preferible una pendiente moderada) (Banco Mundial, 2016).

La instalación de los cultivos implica adquirir buena semilla y fertilizantes adecuados. El Plan de renovación de cafetales (2014) impulsado por el MINAGRI, contempla el uso de

material genético nacional de variedades resistentes a la roya amarilla, acreditadas por el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA). Por ello, el INIA ha elaborado un registro de productores de semillas de las diferentes zonas de producción cafetalera MINAGRI (2014). Generalmente, estos insumos son conseguidos a través de las cooperativas cafetaleras. Durante el crecimiento de los frutos del café, en la etapa de pre-cosecha, se aplican herbicidas químicos y orgánicos para controlar las plagas. Se debe resaltar que los productores orgánicos certificados deben ser muy cuidadosos en este punto debido a los estrictos reglamentos de los organismos de control de cultivos orgánicos. Asimismo, se debe hacer, periódicamente, el raleo de los brotes y la maleza en los arbustos (Banco Mundial, 2016).

La cosecha del café es hecha a mano. El fruto del café es sumamente delicado y tiene la consistencia de una ciruela pequeña. Luego de ser cosechado, el fruto es despulpado en una máquina que muele el fruto pero no las pepas. La semilla del fruto está rodeada por una capa de mucílago; por ello, se lava en agua para eliminarla. La mayoría de caficultores secan el producto sobre largas mesas que están cubiertas herméticamente por techos y paredes de plástico que funcionan como enormes hornos (Banco Mundial, 2016).

Por último, el producto se pone en sacos para ser trasladado a los centros de acopio. Los productores recurren a camionetas pequeñas o pick up (o al uso de lomo de bestia y, en el peor de los casos, cargando los sacos ellos mismos) para trasladarlos hacia los centros de acopio de donde se envía a los grandes almacenes. Ahí se recibe el café en grano o sin tostar y se realiza el tueste, la molienda y el envasado del café, así como su posterior almacenaje en lugares secos, oscuros y frescos. El producto terminado se vende a los grandes mayoristas urbanos o se distribuye a través de las cadenas de supermercados (Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2015).

En Cusco solo se usan semillas y plantones certificados en 7,086 hectáreas de la

región, lo que representa que el 86% de las tierras (45,136 hectáreas) no es sembrada con semillas calificadas de alto rendimiento. Esta también es una debilidad compartida con el resto de regiones ya que el promedio nacional de tierras que no son cultivadas con semillas de alta calidad es del 89% (MINAGRI, 2016). También se debe considerar que el 91% de las tierras (47,667 hectáreas) en Cusco no usan fertilizantes químicos. Aquí sí hay una diferencia con San Martín, que utiliza fertilizantes químicos en 17,465 hectáreas y Cajamarca, en 25,355 hectáreas (MINAGRI, 2016).

Por otra parte, el comercio del café depende de muchas operaciones debido a que el 77% de productores a nivel nacional no se encuentran asociados. La débil articulación institucional a nivel multisectorial, tanto público como privado, ha dejado a 171,424 productores con un mínimo poder de negociación frente a los distribuidores y los proveedores (MINAGRI, 2016).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Según el Centro de Innovación para la Caficultura Sostenible [CEINCAFÉ], en 2015, en la provincia de La Convención se financiaron 1,624 hectáreas de café, siendo la sexta provincia con mayor financiamiento a nivel nacional. Igualmente, en la provincia de Calca se financiaron 103 hectáreas de café ocupando el puesto 25 en financiamiento. La provincia que mayor financiamiento por hectárea recibió en ese año es Chanchamayo, del departamento de Junín, en la que se financiaron 14,479 hectáreas de café; seguida de la provincia de Satipo del mismo departamento, con un financiamiento de 8,449 hectáreas para la producción de café (ver Figura 9).

Asimismo, uno de los problemas que afronta la industria del café cusqueño y a nivel nacional es el difícil acceso al financiamiento. Según el IV Censo Nacional Agropecuario del año 2012 (CENAGRO), uno de cada diez productores solicita crédito. Las razones por las cuales los demás productores agropecuarios el fueron: (a) no necesito 35.5%; (b) intereses

elevados 28,5%, y (c) falta de garantía 17,1%. Igualmente, las razones por las que los productores que solicitaron préstamos para la actividad agropecuaria no lograron obtenerlo, fueron: (a) por la falta de garantía 43.7%; (b) por no tener título de propiedad de la tierra 14.8%; y (c) incumplimiento por pago de créditos anteriores 5.6%.



Figura 9. Hectáreas financiadas para producción de café por provincia 2015. Adaptado de Centro de Innovación para la Caficultura Sostenible, 2015 (<http://www.ceincafe.org.pe/estadistica/25109>).

Del mismo modo, en una entrevista realizada al Presidente de la JNC, Tomás Córdova señaló que los productores de café prefieren el financiamiento de instituciones extranjeras debido a que: (a) las tasas de interés son más bajas (7%) que las de las financieras nacionales (12%) y del Banco Agrario (22%); y (b) los requisitos mínimos exigidos (contrato de exportación del café), a diferencia de las financieras nacionales que exigen estados financieros auditados y títulos de propiedad (“Café: ¿Por qué los productores prefieren financiarse en bancos extranjeros?,” 2017). Demostrándose así la falta de apoyo por parte del Estado y el Sistema Financiero a la industria cafetalera en el país, la que se espera que sea superada con los mecanismos que el actual gobierno pretende desarrollar para impulsar los principales sectores productivos. Según el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas del MEF, se otorgará impulsos económicos a productores agrarios en

zonas de emergencia mediante bonos de S/. 1,000 por hectárea hasta un máximo de cuatro hectáreas (MEF, 2017a). Asimismo, se ha creado el Fondo Financiero Agropecuario (FFA) que cuenta con recursos por S/. 100 millones para otorgar préstamos, refinanciamientos y financiar capital de trabajo (MEF, 2017a).

El financiamiento al que pueden acceder los productores es un factor que afecta al cultivo de café. El IV Censo Nacional Agropecuario realizado en el 2012 determinó que, de los 223 mil productores cafetaleros, el 86% no accedió a un crédito (INEI, 2012). Sin embargo, hoy existe una nueva política de créditos para la renovación de cafetales. El plazo de financiamiento, que antes era cuatro meses, es hoy de ocho años. Asimismo, considera un periodo de gracia de tres años, cuando antes no había ese beneficio (MINAGRI, 2016). En ese sentido, Cusco está en el puesto 11 de “Penetración del Sistema Financiero” y “Cobertura del Sistema Financiero”, según el Índice de Competitividad Regional (Centrum PUCP, 2016). En el primer caso (Penetración del Sistema Financiero), competidores de Cusco como Junín y San Martín están en el puesto 7 y 8 respectivamente; Cajamarca ocupa el puesto 14. Por otra parte, de acuerdo a la entrevista realizada a la empresaria cafetalera Enma Vera (Vera, comunicación personal 15 de mayo 2017), presidenta de la cooperativa Chaco Huayanay, aseguró que hace unos años, las cooperativas pedían préstamos a las financieras que fluctuaban entre los 3 mil y 60 mil soles por cosecha. Sin embargo, la epidemia de 2013 y 2014, generó que los productores no pudieran cumplir con sus compromisos crediticios y perdieran la posibilidad de financiamiento. Por otra parte, las decisiones de los directores de COCLA, provocaron que la institución sea inelegible financieramente e ingresara a un proceso de refinanciación, lo que ha disminuido las transacciones de café a través de la central de cooperativas.

Por otro lado, según los datos obtenidos por el MINAGRI (2015), el precio por jornal agrícola por región al año 2015 fue de 37.5 soles. Igualmente, de acuerdo a la entrevista

realizada a la empresaria cafetalera Enma Vera (Vera, comunicación personal 15 de mayo 2017), presidenta de la cooperativa Chaco Huayanay señaló que actualmente el pago por jornal es de 30 soles, coincidiendo con los datos mostrados por Cahuapaza (2016).

Igualmente, el costo total de producción de 900 kilogramos de café asciende a S/ 8,127.06 y el costo por kilogramo equivale a S/ 9.03 (ver Tabla 20).

Tabla 20

Costo de Producción por Kilogramo de Café

Rubro	Costo S/.
Mano de obra (S/. 30.00 X 125 jornales)	S/ 3,750.00
Insumos, herramientas	S/ 2,146.00
Servicios (flete y otros)	S/ 276.00
Gastos de certificación	S/ 40.50
Gastos fijos (Gastos de comercialización, Imprevistos, Depreciación)	S/ 1,539.56
Crédito S/. 3,000 X 25% X 6 meses	S/ 375.00
Costo Total	S/ 8,127.06
Costo de producción/Kg de café pergamino	S/ 9.03

Nota: Tomado de “Café orgánico, historia, contexto y perspectivas,” por Cahuapaza, 2016 (<http://www.inacal.gob.pe/inacal/files/acreditacion/EVENTOS/DIAMUNDIALDELAACREDITACION-2016/martes/CAFE%20ORGANICO%20HISTORIA,%20CONTEXTO%20Y%20PERSPECTIVAS%20JNC%20.pdf>).

En la actualidad la situación financiera de las cooperativas cafetaleras del Cusco es compleja. De acuerdo a los estados financieros, correspondientes al período 2015-2016, de la cooperativa Chaco Huayanay: (a) los costos de producción representan el 67% de las ventas totales; (b) la utilidad bruta es de 33%; (c) los gastos operativos representan el 8%; (d) la utilidad operativa es de 25% y; (e) la utilidad neta es de 2% (ver Tabla 21). Además, para analizar a la competencia se debe tomar en cuenta que los costos logísticos son más elevados en los corredores Satipo-Callao y Cusco-Callao, donde representan entre 22% y 24% del costo final del producto, mientras que en el corredor Tocache-Paita, los costos logísticos representan el 17% del valor del producto (Banco Mundial, 2016) (ver Figura 10).

Tabla 21

Estado de Resultados Cooperativa Cafetalera Chaco Huayanay

Cooperativa Agraria Cafetalera Chaco Huayanay				
Al 31 de diciembre de 2016				
Estados de Resultados				
(En miles de soles)				
	2016	2015	%	
			2016	2015
Ventas netas	527,187.09	571,219.85	100.00%	100.00%
Costo de ventas	339,082.21	384,280.44	64.32%	67.27%
Utilidad Bruta	188,104.88	186,939.41	35.68%	32.73%
Gastos de ventas				
Gastos de administración	29,467.07	45,960.70	5.59%	8.05%
Utilidad operativa	158,637.81	140,978.71	30.09%	24.68%
Otros ingresos y egresos				
Ingresos operacionales	55,206.98	34,474.03	10.47%	6.04%
Otros ingresos de gestión	1,477.06	7,456.06	0.28%	1.31%
Gastos financieros	7.16	2,545.00	0.00%	0.45%
Resultado de la actividad general de la cooperativa	204,608.99	161,601.17	38.81%	28.29%
Resultado antes de participación e impuestos	10,720.02	18,762.63	2.03%	3.28%
Impuesto a la renta	3,352.88	5,689.21	0.64%	1.00%
Resultado del ejercicio	7,367.14	13,073.42	1.40%	2.29%

Nota: ND. Adaptado de "Estados Financieros 2016," por Cooperativa agraria cafetalera Chaco Huayanay, 2017.

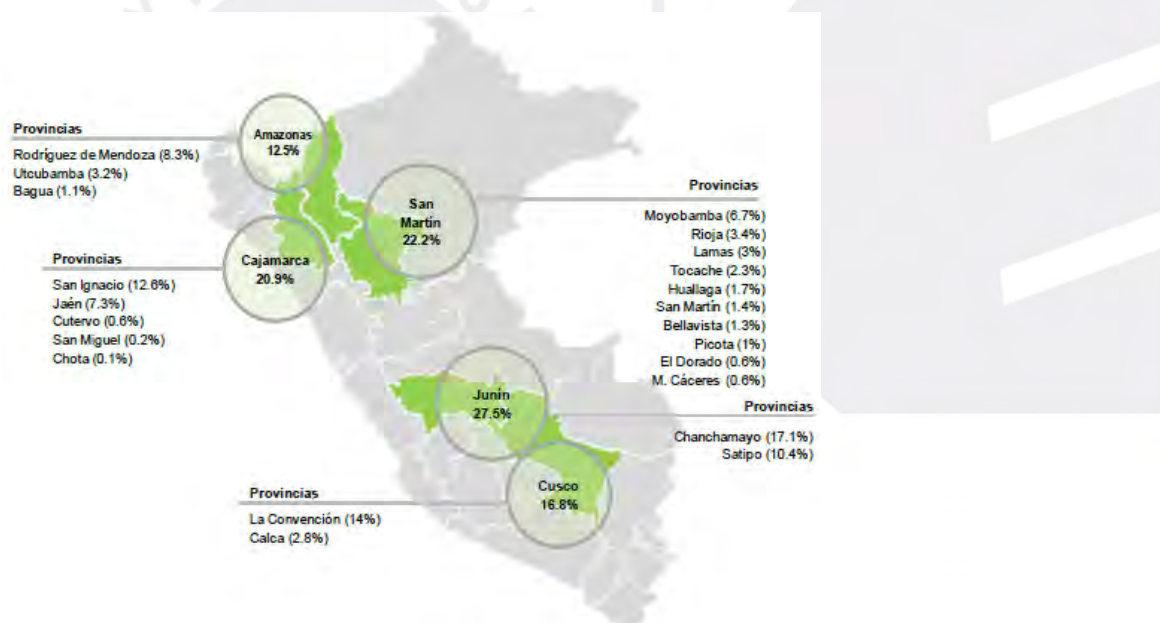


Figura 10. Principales nodos de producción de café (% de la producción nacional en TM, campaña 2013-2014).

Tomado de Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

(https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2015.pdf).

4.1.5. Recursos humanos (H)

Según el CEINCAFÉ para el año 2015, Cusco cuenta con 1,618 productores de café en la provincia de La Convención y 89 en la provincia de Calca, ocupando cuarto y

veintisieteavo puesto a nivel nacional de provincias con mayor cantidad de productores de café. El primer lugar lo ocupa la provincia de Chanchamayo y Satipo del departamento de Junín con 9,538 y 6,120 productores respectivamente (ver Figura 11).

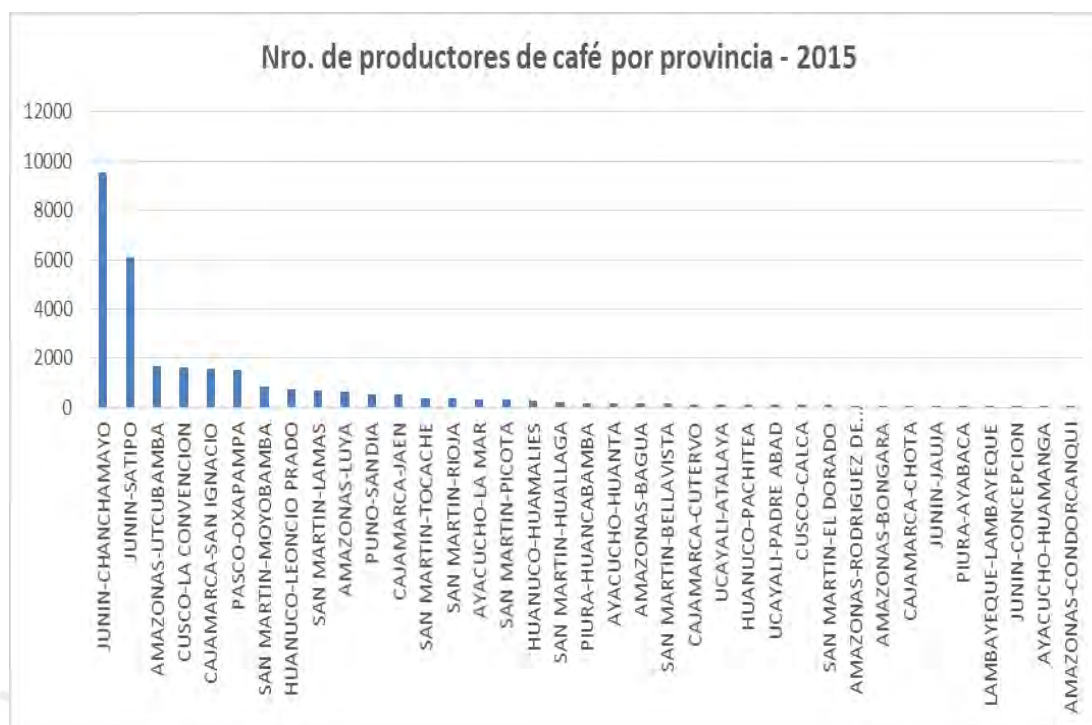


Figura 11. Número de productores de café por provincia 2015
Adaptado de Centro de Innovación para la Caficultura Sostenible, 2015
(<http://www.ceincafe.org.pe/estadistica/25109>).

A nivel de departamentos para el año 2015, Cusco ocupa el quinto puesto con 1,707 productores, mientras que Junín y San Martín ocupan el primer y segundo puestos con 15,708 y 3,041 productores de café, respectivamente. Para el año 2016, la población del departamento de Cusco, según el INEI (2017) fue de 1'324,371 habitantes, siendo la provincia de Cusco la que cuenta con mayor número de habitantes (454,563), seguido por la provincia de La Convención (180,360), y la provincia de Calca (74,503). Del total de población del departamento de Cusco, para el año 2016, el 50.7% son hombres y el 49.3% mujeres, para el mismo año en el departamento se registraron 27,093 nacimientos y 6,032 defunciones.

Respecto al ámbito educativo, la tasa de analfabetismo del departamento de Cusco es

de 11.5%, siendo este porcentaje mayor en mujeres (17.5%) que en hombres (5.7%). El porcentaje alcanzado en el departamento en el nivel primario es de 26.2%, secundaria 40.3%, superior no universitaria 10.6% y superior universitaria 15.0%, porcentajes que demuestran las deficiencias en educación que tiene el departamento de Cusco.

Para el año 2016, de acuerdo al INEI (2017) la población económicamente activa (PEA) del departamento fue de 765,900 personas, teniendo una tasa de ocupación de 98.3% y una tasa de desempleo de 1.7%. Asimismo, la población económicamente activa ocupada (PEAO) es de 752,900 personas, conformado por 396,300 hombres y 356,500 mujeres, los cuales se dedican a diferentes actividades. Según el Ministerio de la Producción [MINPRO] (2016) la rama de agricultura, pesca y minería es la que mayor porcentaje del PEAO ocupa con un 40.50%, demostrando su importancia en la estructura de la PEAO, seguida de la actividad de comercio 16.2%, manufactura 6.3% y construcción 4.6%. Asimismo, de acuerdo al BCRP (2016a) la industria del café ha generado el 13.20% de empleos a nivel regional, contando con 40,945 empleos en la industria del café. La estructura en porcentajes de la PEAO por categoría de ocupación en el departamento de Cusco, está definida principalmente por trabajadores independientes que representan el 44.2%, seguido por los asalariados 30.3%, trabajadores familiares no remunerados 21.2%, empleador/patrono 3.1% y trabajadores de hora 0.9% (INEI, 2017).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA), que forma parte del Sistema Estadístico Nacional (SEN) adscrito al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), está conformado por los órganos del MINAGRI, los organismos adscritos al Sector Agrario, los Gobiernos Regionales, los Gobiernos Locales y sus diferentes dependencias que producen información estadística agraria (Decreto Legislativo N° 1082, 2008). El MINAGRI se encarga de dirigir, consolidar y coordinar, a nivel nacional, la recolección de la información

estadística agraria producida por dichas entidades (Decreto Legislativo N° 1082, 2008). La Dirección de Información Agraria de la Dirección Regional de Agricultura del Cusco es conformante del SIEA. Según el propio SIEA (2017) algunos sistemas de información que proporcionan estadísticas importantes sobre el café y sus actividades conexas, son:

- Comercio Exterior para el Agro (SIICEX), una base de datos gratuita con información referente al comercio exterior, registrada desde el año 2000.
- Sistema Agro Hidrológico y Meteorológico (AGROHIDROMET), un software web de información agro hidrológica y meteorológica, que sirve de apoyo a la toma de decisiones de las principales Zonas Agrícolas del Perú, incluida la Región del Cusco.
- Series Históricas de Producción Agrícola - Compendio Estadístico (SISCA), un buscador con información sobre las variables agrarias de los principales cultivos agrícolas del Perú: producción, superficie cosechada, rendimiento y precios en chacra. El sistema incluye información sobre el cultivo de café en la región Cusco.

La Dirección de Estadística Agraria, de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas del MINAGRI, desarrolla el Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola, una publicación mensual de estadísticas e indicadores del sector agropecuario (MINAGRI, 2017), en el que se consignan datos de Cusco sobre la producción de café, la superficie sembrada de cultivos y el precio recibido por el productor. El órgano referido (Dirección de Estadística Agraria), también desarrolla el Boletín Estadístico de Comercio Exterior Agrario, que mensualmente proporciona estadísticas e indicadores del comercio exterior agrario del sector cafetalero.

Por otro lado, ADEX Data Trade (ADT) es un Sistema de Inteligencia Comercial creado por la Asociación de Exportadores (ADEX) con el objetivo de ayudar a desarrollar la competitividad de las empresas, organizaciones de productores e individuos inmersos en la

actividad comercial internacional. Además, PERUtradeNOW, un portal desarrollado por el MINCETUR, dirigido a empresas extranjeras interesadas en conocer la oferta de productos y empresas peruanas, lista las principales organizaciones exportadoras de café de la Región Cusco.

Los sistemas de información y las herramientas señaladas proporcionan información sobre la producción, comercialización y exportación del café cusqueño, dentro del marco nacional; sin embargo, no existe un organismo regional que brinde información exclusiva sobre la Región. A nivel regional no existe un sistema de información de café que reúna datos de caficultores, fincas, lotes, organizaciones de productores, cooperativas y otros datos que, combinados con los sistemas de información georeferenciales, permitan la elaboración de reportes y estadísticas destinadas a desarrollar la competitividad de la industria del café cusqueño. Asimismo, no existen sistemas de información que ayuden a prevenir la incidencia de enfermedades y plagas del café, como el SATCAFÉ, un sitio web desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) que permite a los agentes del sector cafetalero, acceder a información respecto a la incidencia del hongo de la roya y la broca del café (“La FAO lanza herramienta,” 2014).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Plan Operativo del Café para la Región Cusco (POP Café Cusco, 2005), desarrollado en el marco del Plan Estratégico Regional Exportador (PERX), ya señalaba que era importante considerar la deficiencia existente respecto a la infraestructura vial hacia los centros productivos; que encarece la logística para la exportación, además del bajo nivel tecnológico que influye en la productividad y los costos (POP Café Cusco, 2005).

Además, para obtener un producto de calidad, hace falta la implementación de tecnologías para el mejoramiento de la semilla, así como la adopción de sistemas fitosanitarios para el control de plagas, de postcosecha adecuados, y de abonamiento y

manejo de cafetales que en conjunto garanticen un mayor rendimiento del cultivo y una mejora de la calidad del café producido en Cusco (POP Café Cusco, 2005, p. 6). Desde la formulación de aquel Plan Operativo del Café referido, el último específico para la Región de Cusco, poco o nada se ha hecho para mejorar la tecnología en la cadena productiva de la industria del café cusqueño.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para la industria del café cusqueño se revelaron 15 factores determinantes de éxito, distribuidos en cuatro fortalezas y once debilidades, consignándole un peso a cada uno bajo las investigaciones y documentación recabada por el equipo de trabajo. La industria del café cusqueño deberá aprovechar sus fortalezas para crecer, desarrollarse, y superar las debilidades existentes (ver Tabla 22).

Tabla 22

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Realidad geográfica y ambiental favorable para el cultivo de café	0.08	4	0.32
2	Experiencia en el cultivo de café	0.10	3	0.30
3	Alta calidad del café cusqueño	0.10	3	0.30
4	Concentración de productores en la zona de La Convención y Calca	0.07	3	0.21
Sub total:		0.35		1.13
Debilidades				
1	Insuficiente inversión en investigación y desarrollo tecnológico para el mejoramiento de semillas, abonamiento y gestión integral de cafetales	0.07	1	0.07
2	Falta de adopción de sistemas fitosanitarios para el control de plagas	0.07	1	0.07
3	Débil asociación de productores y propiedades muy fragmentadas	0.05	1	0.05
4	Insuficiente mano de obra disponible	0.05	2	0.10
5	Limitado acceso a financiamiento y altos costos para los pequeños productores	0.05	2	0.10
6	Bajo rendimiento productivo por hectárea	0.10	1	0.10
7	Incipiente administración y dirección de empresas y cooperativas cafetaleras	0.05	2	0.10
8	Antigüedad de las plantaciones	0.05	2	0.10
9	Pobre equipamiento y tecnificación para mejorar la productividad	0.06	1	0.06
10	Deficiente cadena de suministros	0.05	1	0.05
11	Uso de tierras de cultivo	0.05	2	0.10
Sub total:		0.65		0.90
Total:		1.00		2.03

4.3. Conclusiones

La industria del café cusqueño ocupa el segundo lugar en importancia económica a nivel regional y el quinto lugar en producción a nivel nacional, y se caracteriza por la producción de café orgánico y la utilización de técnicas agroecológicas. Cusco cuenta con una diversidad de pisos altitudinales y climas óptimos que favorecen la producción de café. Los productores cafetaleros se encuentran agrupados en cooperativas y éstos a su vez en organizaciones, como es el caso de COCLA que agrupa a 22 cooperativas de las provincias de La Convención y Calca las que agrupan aproximadamente el 99% de la producción de café de la Región.

Si bien es cierto que la región de Cusco cuenta con adecuadas vías de transporte terrestre que benefician la comercialización del café entre provincias y departamentos, no existen adecuadas vías de transporte a nivel distrital que permitan llegar a los centros de producción, lo que perjudica el crecimiento de la industria, acompañado del bajo rendimiento por hectárea de los cultivos, la presencia de plagas y enfermedades, poca asistencia técnica, la carencia de tecnología y el difícil acceso al financiamiento que obliga a las cooperativas cafetaleras a tener que optar por financiamiento externo por las bajas tasas de interés y los pocos requisitos que exigen.

Pese a estos factores que afectan la producción de café, la industria ha podido lograr reconocimientos en ferias a nivel nacional e internacional por su calidad, como es el caso del último reconocimiento obtenido al café de calidad Tunki que, si bien es cierto es un café de la región de Puno, está conformado por varias cooperativas de la región de Cusco. Existe una gran oportunidad para la industria del café cusqueño, debido a que La Convención es la segunda provincia con mayor producción cafetalera a nivel nacional.

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

En el presente capítulo se analizarán los intereses, el potencial y principios cardinales trazados para la industria del café cusqueño, para luego formular y establecer los objetivos de largo plazo, los cuales permitirán alcanzar la visión propuesta para esta industria. Para el análisis de estos elementos se hace uso de la teoría tridimensional de Frederick Hartmann (1978).

5.1. Intereses de la Industria del Café de Cusco

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. Estos intereses deben ser muy claros (D'Alessio, 2016). Dichos intereses deben estar planteados hacia el futuro es decir el largo plazo y se encuentran expresados en la visión. La visión que se tiene de la industria del café cusqueño para el año 2027, es que Cusco será el primer comercializador de café convencional en el Perú, satisfaciendo la demanda del mercado interno y externo, generando rentabilidad favorable, empleo y desarrollo.

De la visión planteada se define los siguientes intereses de la industria del café cusqueño:

1. Incrementar la comercialización del café cusqueño, mediante un producto de alta calidad, para el mercado interno y externo.
2. Incrementar la rentabilidad, con el uso eficiente de los recursos que permitan la reducción de los costos de producción.
3. Aumentar el número de empleos directos.

5.2. Potencial de la Industria del Café de Cusco

La producción del café en Cusco está concentrada en la región de La Convención (50,172 h), aunque también hay cultivos en Calca (7,898 h); Urubamba (17 h) y Quispicanchis (11 h). La máxima amenaza para las plantaciones de café cusqueñas es la

plaga de roya amarilla que no ha podido ser combatida con eficacia a pesar del estado de emergencia y los planes que promovió el gobierno. Es una amenaza latente que no dejará desarrollar ninguna potencialidad mientras no se encuentre una solución. Es cierto que se utilizan técnicas agroecológicas (Márquez, 2015) para conseguir un producto orgánico y de alta calidad, sin embargo, los ataques de las plagas han dejado a muchos caficultores en una situación delicada. Como lo informó el MINAGRI en sus reportes, la mayoría de cultivos del café en Cusco no usan semillas calificadas ni han realizado innovaciones tecnológicas (MINAGRI, 2016).

La rentabilidad debe estar asegurada para el caficultor. En ese sentido, para que el café alcance un precio sostenible, se deben negociar mejores precios con los proveedores. Muchos de los pequeños caficultores venden su producto directamente a los centros acopiadores y reciben ingresos que no califican como “precio justo”. Se deben encontrar mecanismos para equiparar los precios que obtienen las cooperativas y los pequeños productores.

Asimismo, el café peruano cada vez es más conocido en los círculos gourmet. La senda abierta por Wilson Sucaticona y su café Tunki, ha sido seguida por su vecino de Putina Punco, Raúl Mamani, cuyo café fue premiado este año como el mejor del mundo en la feria Global Specialty EXPO de Seattle, EEUU. Tal vez la punta de lanza para que los cafés cusqueños incursionen en el mundo de las ferias de café gourmet es la variedad Machu Picchu-Huadquiña, la cual cuenta con denominación de origen y podría abrirles el paso a las otras variedades cusqueñas. Una buena campaña de promoción del café cusqueño no solo ayudaría a incrementar el interés de los compradores en el extranjero, sino también del comprador local que aún tiene un consumo bajo en comparación con la región (600 g por año per cápita)

Por último, la exportación del café es, principalmente, a través del Callao y Paita

(MTC 2015). El café del Cusco tiene que viajar casi 2000 kilómetros para llegar al puerto de exportación, cuando el puerto de Matarani, a 12 horas del Cusco, está mucho más cerca.

Asimismo, se ha desarrollado una ruta hacia Chile, pero no así con Brasil, uno de los mayores consumidores del mundo. A pesar de existir la carretera Interoceánica, la exportación de café hacia ese país aún no ha alcanzado su máximo potencial.

5.3. Principios Cardinales de la Industria del Café de Cusco

Así como señala Hartman (1957/1983) los principios cardinales posibilitan identificar las oportunidades y fortalezas para la organización en relación a su entorno (D'Alessio, 2016), en base a esto se reconoce a cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos (competidores).

Influencia de terceras partes. La industria del café en el Cusco pertenece al Clúster cafetalero de Cusco y Puno, así lo indica el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC, 2013), mientras que otro estudio realizado por el Banco Mundial (2016) ubica a la industria del café cusqueño en el Clúster de Cusco, concentrando la mayor producción en La Convención, considerada la segunda provincia cafetalera más importante del país con alrededor del 14% de la producción nacional.

La relación con el departamento de Puno es directa debido a que muchas de las cooperativas y asociaciones cafetaleras como COVASA tienen entre sus socios productores cusqueños y puneños, como mencionó Raúl Mamani agricultor cafetalero originario del distrito de Putina Punco (Puno) socio de COVASA con el producto denominado café Tunki.

De igual forma existen pequeñas y grandes empresas que pertenecen a la cadena productiva del café de forma directa o indirecta según menciona el estudio del Banco Mundial (2016) se tiene: (a) pequeños agricultores no organizados, que se encuentran en el mercado interno conformados mayormente por familias de la localidad; (b) pequeños

agricultores organizados en asociaciones o cooperativas, ubicándose en el mercado interno y externo, siendo productores y acopiadores, los principales en la región del Cusco son la cooperativa agraria cafetalera (CAC) Aguilayoc, CAC Alto Urubamba, CAC Chaco Huayanay y CAC José Olaya; (c) grandes y medianas empresas acopiadoras y comercializadoras como la Cafetalera Amazónica S.A., con centros de acopio a gran escala ubicados en Juanjuí, Tarapoto, Quillabamba y el VRAEM; y (d) plantas de procesamiento terminal de exportación, ubicada en ciudad del Cusco donde recibe el café de Quillabamba. El Cusco debe aprovechar los TLC con: (a) Canadá, (b) China, (c) Unión Europea, (d) Corea del Sur y, (e) Estados Unidos cuyas importaciones totales de café han crecido en los últimos cinco años.

Lazos pasados y presentes. Entre los años 2012 y 2013, el sector cafetalero del Cusco, al igual que sus similares de la zona cafetalera del norte y de Junín, fueron afectados por las plagas y enfermedades que atacan los cultivos del café. La roya amarilla y la broca fueron los que generaron mayor impacto a nivel nacional y Latinoamérica como indica Gestión (“Senasa: Incidencia,” 2016). Todo ello ha generado una baja producción, se ha perdido posicionamiento de mercado, bajo desarrollo tecnológico, abandono de fincas, entre otros como señala Inforegión (2015).

Para estos últimos años, los gobiernos locales y regionales han tomado acciones con proyectos y planes para reducir el impacto de las plagas y enfermedades del café, mediante la aplicación de fungicidas, recuperación de plantaciones y hectáreas afectadas, como indica El Comercio (“Homogenizar calidad de café,” 2017) el Ministerio de Agricultura invertirá S/400 millones en la renovación de plantas de café entre 2017 y 2019, como parte del plan de renovación de cafetales.

Contra balance de intereses. El corredor logístico que posee la zona sur del café con el tramo Cusco - Callao, es uno de los que genera mayores costos en el producto del café, se

puede observar según el estudio realizado por el Banco Mundial (2016) que el costo logístico total equivale a 21.6% del valor final del producto, donde resaltan los costos de mermas, seguridad y transporte desagregados de este costo. Al hacer la comparación entre los corredores de las zonas norte y Junín, se encontró que los costos son más elevados en los corredores de Satipo - Callao (Junín) y Cusco – Callao, donde ascienden entre 22 y 24% del valor final del producto, en comparación a la zona norte donde los costos logísticos equivalen al 17.2% según menciona el Banco Mundial.

El rendimiento por hectárea de la industria de café cusqueño está por debajo del promedio nacional. En el departamento de Cajamarca se tiene un rendimiento de 0.9 T/Has y el departamento de Ucayali presenta un rendimiento de 1.2 T/Ha, mientras que el rendimiento por hectárea de Cusco es de 0.6 T/Ha. (MINAGRI, 2015). En el año 2013 el departamento de Cusco contaba con 52,223 hectáreas de café, de las que el 68.6% (29,162 Ha) fueron afectadas por la Roya Amarilla, siendo la segunda región con mayor incidencia de afectación. (MINAGRI, 2014). Lo que tuvo un impacto negativo en la producción del café cusqueño.

Conservación de los enemigos. Las zonas con las que compite el clúster cafetalero del Cusco son: (a) clúster del norte, compuesto por las regiones de San Martín, Amazonas y Cajamarca, posee el 43% de la producción nacional, tiene su mayor concentración en las provincias de Moyobamba (San Martín), Rodríguez de Mendoza (Amazonas), San Ignacio y Jaén (Cajamarca) (“Homogenizar calidad de café,” 2017); y (b) el clúster de Junín con el 34% de producción, destacan las provincias de Satipo y Chanchamayo, siendo este último el principal nodo productivo con más del 17% de producción en términos de peso según menciona el Banco Mundial (2016).

5.4. Matriz de Intereses de la Industria del Café de Cusco (MIO)

En la matriz de Intereses de la industria de café cusqueño, se examinan los intereses organizacionales, el potencial organizacional, y sus principios cardinales organizacionales

que son aspectos que deben ser cuidadosamente analizados. Estos tres, junto con la visión y misión establecidas, servirán de importante referencia para el adecuado establecimiento de los OLP (D'Alessio, 2016) (ver Tabla 23).

Tabla 23

Matriz de Intereses de la Industria del Café de Cusco (MIO)

Interés de la industria del Café	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la comercialización del café cusqueño, mediante un producto de alta calidad, para el mercado interno y externo	Cooperativas cafetaleras cusqueñas (+) Cajamarca (-) San Martín (-)	Chiapas (-) San Marcos (-) Minas Geraes (-) Huila (-) Antioquia (-)	
2. Incrementar la rentabilidad, con el uso eficiente de los recursos que permitan la reducción de los costos de producción	Cooperativas cafetaleras cusqueñas (+) Cajamarca (-) San Martín (-)	Chiapas (-) San Marcos (-) Minas Geraes (-) Huila (-) Antioquia (-)	
3. Aumentar el número de empleos directos	Sector Privado (+)		

Nota. Interés común (+) / Interés opuesto (-)

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Para alcanzar la visión establecida por la industria de café cusqueño, se plantean los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

1. OLP 1: El 2027 la industria del café cusqueño facturará US\$ 250 millones. En el año 2016 fue US\$ 6.7 millones.

Este objetivo se alinea con los intereses y la visión de la industria del café cusqueño que establece que en el 2027 el Cusco será el primer comercializador de café convencional en el Perú. Para proyectar este objetivo se ha considerado que el precio promedio de quintal de café exportado en los primeros ocho meses de 2017 fue US\$130, mientras que en el mismo período de 2016 fue US\$137. (“Exportaciones de café peruano sumaron,” 2017). Además, el área cultivada de café en Cusco en el 2016 fue 58 mil hectáreas, con un rendimiento de 0.6 T/Ha. Por lo tanto, se deberá

incrementar el área cultivada de café a 77,000 hectáreas, con un rendimiento de 1.2 T/Ha.

2. OLP 2: El 2027 la utilidad bruta de la industria del café cusqueño será de US\$ 100 millones. En el año 2016 fue US\$ 2.18 millones.

Para conseguir este objetivo es preciso maximizar los ingresos de la industria, por consiguiente, es necesario alcanzar el OLP1. Igualmente, para incrementar la utilidad bruta se necesita minimizar los costos y gastos de producción, mediante un uso adecuado de recursos, correcto seguimiento en los procesos de producción y el debido control en toda la cadena productiva del café. Para ello será necesario reducir los costos de producción de 65% a 58% el 2027.

3. OLP 3: El 2027 habrá 55,000 empleos directos. Actualmente existen 40,945 empleos. Se requerirá de un mayor número de mano de obra calificada y no calificada que participe en las diferentes etapas de la cadena de productiva del café, debido al incremento de la producción con la que se contará, así como en los canales de distribución que permitan comercializarlo. Volviéndose la industria del café cusqueño en una fuente importante de creación de empleo, que permita mejorar la calidad de vida de las personas que participen en ella, generar desarrollo en la región e incrementar su PBI.

5.6. Conclusiones

Los intereses de la industria del café cusqueño son motivados por las limitaciones en su producción, las cuales han sido analizadas en los capítulos anteriores. Debido a ello, se han señalado como intereses el incremento de la comercialización del café cusqueño, mediante un producto de alta calidad, para el mercado interno y externo, incrementar la rentabilidad, con el uso eficiente de los recursos que permitan la reducción de los costos de producción, aumentar el número de empleos directos. Los objetivos de largo plazo responden a los

intereses identificados y buscan incrementar la productividad para satisfacer el mercado interno y externo.

El clúster del norte y el clúster del centro conforman la competencia del clúster Cusco-Puno que utiliza el puerto del Callao como punto de salida. El incremento de la producción solo será sostenible si se encuentran nuevos mercados que no solo salgan por la costa, sino también a través de Brasil y Chile. Asimismo, se puede fortalecer el clúster convocando a productores de Ayacucho y Abancay.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A partir de la MEFE y de la MEFI se elaboró la MFODA (ver Tabla 24). De acuerdo con el análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se obtuvieron las siguientes estrategias internas y externas:

Estrategias FO – Explotar:

1. FO1: Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O5).
2. FO2: Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O5).
3. FO3: Desarrollar nuevos mercados para el café cusqueño mediante la participación en ferias nacionales e internacionales. (F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4).
4. FO4: Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas de sector privado. (F1, F2, F3, F4, O1, O3, O4, O5).

Estrategias DO – Buscar:

1. DO1: Adquirir tecnología y maquinaria para incrementar la producción. (D1, D2, D4, D5, D6, D8, D9, D11, O1, O2, O4, O5)
2. DO2: Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados. (D1, D2, D5, D6, D8, D9, O1, O2, O3, O4, O5).
3. DO3: Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios.
4. DO4: Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y

desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad. (D1, D2, D6, D8, D9, O1, O2, O3, O4, O5)

Estrategias DA – Evitar:

1. DA1: Establecer planes de capacitación y asistencia técnica para fortalecer la cadena productiva del café y reducir costos. (D1, D2, D5, D6, D8, D9, D10, A1, A2, A3, A4).
2. DA2: Establecer alianzas estratégicas con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas. (D2, D3, D6, D9, D11, A2, A3, A4).
3. DA3: Crear alianzas estratégicas entre los integrantes de la cadena productiva para conseguir economías de escala y generar mayor utilidad. (D3, D4, D5, D6, D7, D10, O1, O2, O4)
4. DA4: Crear alianzas estratégicas con los otros clústeres para atraer inversionistas. (D5, D10, A1)

Estrategias FA – Confrontar:

1. FA1: Incrementar la oferta de cafés especiales para mercados actuales y nuevos. (F1, F2, F3, F4, A1, A2)
2. FA2: Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía. (F1, F2, F3, F4, A1, A3)

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

La matriz PEYEA determina la posición estratégica de la industria del café cusqueño y de acuerdo a los resultados se podrá determinar si la industria posee una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Así, se muestra la formación de la matriz PEYEA, en donde se asignan los valores a cada una de las variables de impacto interno y externo (ver Tabla 25 y 26).

Tabla 24

Matriz FODA de la Industria del Café de Cusco

	Fortalezas – F	Debilidades - D
	1. Realidad geográfica y ambiental favorable para el cultivo de café 2. Experiencia en el cultivo 3. Alta calidad del café cusqueño 4. Concentración de productores en la zona de La Convención y Calca	1. Insuficiente inversión en investigación y desarrollo tecnológico para el mejoramiento de semillas, abonamiento y gestión integral de cafetales 2. Falta de adopción de sistemas fitosanitarios para el control de plagas 3. Débil asociación de productores y propiedades muy fragmentadas 4. Insuficiente mano de obra disponible 5. Limitado acceso a financiamiento y altos costos para los pequeños productores 6. Bajo rendimiento productivo por hectárea 7. Incipiente administración y dirección de empresas y cooperativas cafetaleras 8. Antigüedad de las plantaciones 9. Pobre equipamiento y tecnificación para mejorar la productividad 10. Deficiente cadena de suministros 11. Bajo aprovechamiento de tierras de cultivo
Oportunidades - O	FO – Explotar	DO - Buscar
1. Incremento del consumo de café a nivel mundial 2. Crecimiento del mercado de importaciones de café en países con los que se tienen tratados y acuerdos comerciales vigentes: China, EEUU, UE, Asia-Pacífico, Japón, Corea del Sur y Canadá 3. Reconocimiento internacional a la calidad del café peruano 4. Incremento del consumo interno de café 5. Áreas de cultivo con diversidad de pisos geográficos para la producción cafetalera	FO1: Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O5) FO2: Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O5) FO3: Desarrollar nuevos mercados para el café cusqueño mediante la participación en ferias nacionales e internacionales. (F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4) FO4: Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas de sector privado. (F1, F2, F3, F4, O1, O3, O4, O5)	DO1: Adquirir tecnología y maquinaria para incrementar la producción. (D1, D2, D4, D5, D6, D8, D9, D11, O1, O2, O4, O5) DO2: Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados. (D1, D2, D5, D6, D8, D9, O1, O2, O3, O4, O5) DO3: Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios DO4: Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad. (D1, D2, D6, D8, D9, O1, O2, O3, O4, O5)
Amenazas – A	FA - Confrontar	DA - Evitar
1. Volatilidad del precio del café 2. Plagas y enfermedades (broca y roya del café) 3. Tecnología superior en regiones competidoras (nacionales e internacionales) 4. Fenómenos climatológicos adversos 5. Conflictos sociales latentes	FA1: Incrementar la oferta de cafés especiales para mercados actuales y nuevos. (F1, F2, F3, F4, A1, A2) FA2: Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía. (F1, F2, F3, F4, A1, A3)	DA1: Establecer planes de capacitación y asistencia técnica para fortalecer la cadena productiva del café y reducir costos. (D1, D2, D5, D6, D8, D9, D10, A1, A2, A3, A4) DA2: Establecer alianzas estratégicas con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas. (D2, D3, D6, D9, D11, A2, A3, A4) DA3: Crear alianzas estratégicas entre los integrantes de la cadena productiva para conseguir economías de escala y generar mayor utilidad. (D3, D4, D5, D6, D7, D10, O1, O2, O4) DA4: Crear alianzas estratégicas con los otros clústeres para atraer inversionistas. (D5, D10, A1)

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

Tabla 25

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

A. Calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2. Tasas de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Promedio EE - 6 = -1.63										
B. Calificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3. Estabilidad Financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
Promedio FI = 2.11										
C. Calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										Valor
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	1
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	1
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9. Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Promedio FF = 1.78										
D. Calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										Valor
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	6
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio VC - 6 = -3.11										

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

El resultado del uso de la matriz PEYEA, indica la postura estratégica más apropiada para el sector cafetalero. De acuerdo a la suma de los promedios de cada eje, se obtuvo el vector direccional con las siguientes coordenadas $(-1.00, 0.15)$, de este modo se ubicó al vector en el cuadrante conservador (ver Figura 12).

Tabla 26

Vector Direccional

	FI	VC	
X	2.11	-3.11	-1.00
	FF	EE	
Y	1.78	-1.63	0.15

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

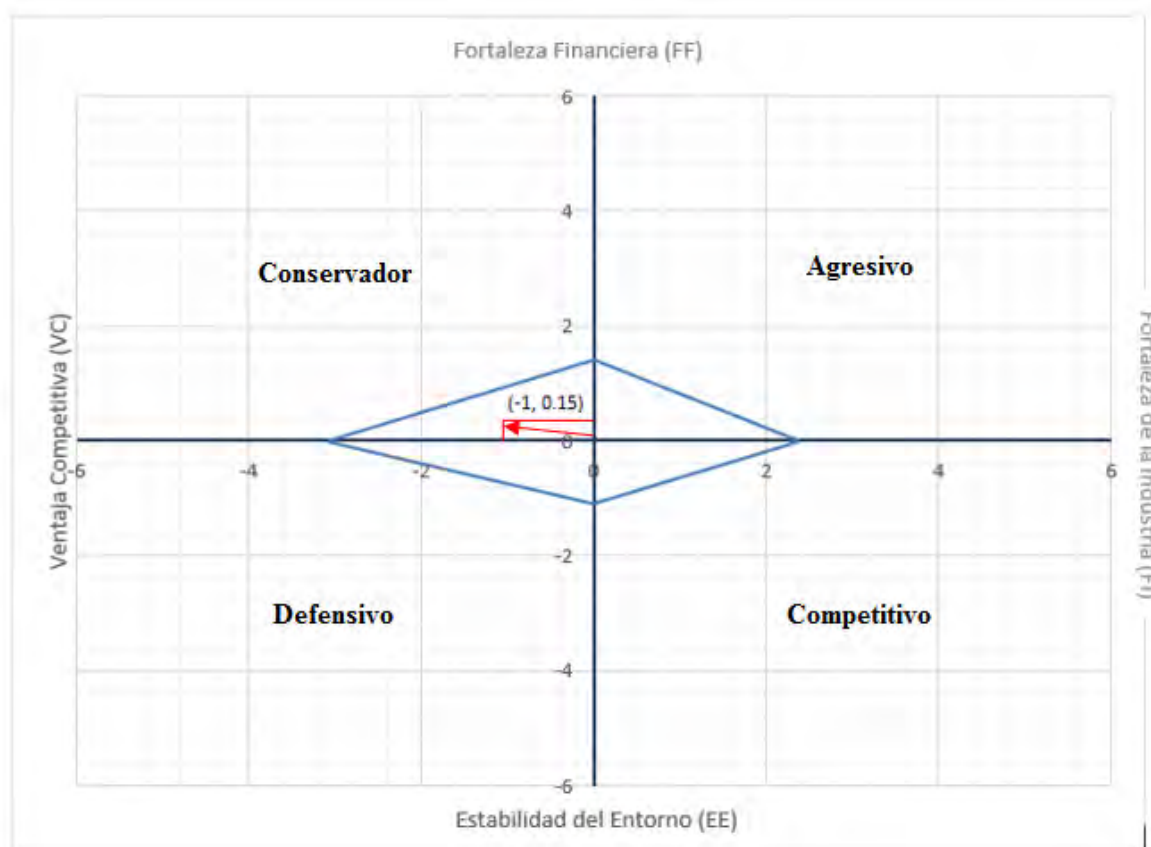


Figura 12. Matriz PEYEA de la industria del café de Cusco.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D’Alessio, 2016, México D. F., México: Pearson.

Los resultados señalan que la Industria del café cusqueño, posee: (a) aceptable fortaleza de la industria (2.11), (b) aceptable estabilidad del entorno (-1.63), (c) limitada

fortaleza financiera (1.78), y (d) aceptable ventaja competitiva (-3.11). Este resultado señala que la Industria del Café cusqueño tiene una postura estratégica conservadora, puede hacer algunas cosas mejor que sus competidores y capturar ciertos mercados, por lo que es recomendable que se utilicen las siguientes estrategias externas intensivas y de diversificación:

1. FO1: Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.
2. FO2: Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.
3. FO3: Desarrollar nuevos mercados para el café cusqueño mediante la participación en ferias nacionales e internacionales.
4. FO4: Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas del sector privado.
5. FA1: Incrementar la oferta de cafés especiales para mercados actuales y nuevos.
6. FA2: Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía.
7. DO2: Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados.
8. DO3: Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios.
9. DO4: Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG señalará la posición que ocupa la industria del café cusqueño y permitirá identificar estrategias para su fortalecimiento. A continuación, se presenta la MBCG de la industria del café cusqueño, se aprecia que se encuentra en el cuadrante I (signo

de interrogación), pues tiene una posición baja en la participación de mercado relativa de la industria, siendo el quinto productor a nivel nacional, con una tasa de crecimiento negativa en los últimos años (-36% en 2014 y -30% en el 2015); sin embargo, la industria cafetalera peruana ha crecido sostenidamente en los últimos años gracias al incremento mundial de la demanda de café convencional y orgánico (ver Figura 13). Además, los productores, afectados por las últimas plagas, enfermedades y fenómenos climatológicos, tienen grandes necesidades de efectivo para mejorar la productividad.

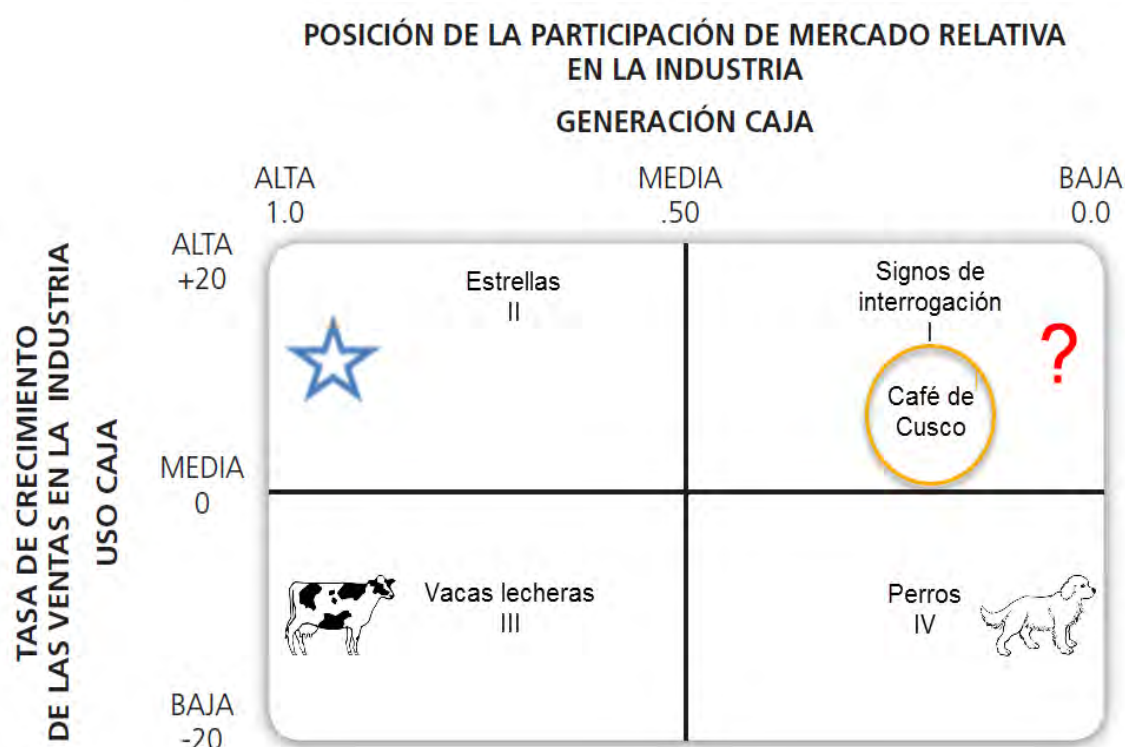


Figura 13. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2016, México D.F., México: Pearson

Debido al crecimiento en la industria, la baja participación en el mercado, y las altas necesidades de efectivo, hace falta la implementación de estrategias externas intensivas de penetración y desarrollo de mercados. La implementación de dichas estrategias permitirá que la industria del café cusqueño se reubique en el cuadrante II (estrella). Las estrategias seleccionadas son:

1. FO1: Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.
2. FO2: Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.
3. FO4: Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas del sector privado.
4. FA2: Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía.
5. DO1: Adquirir tecnología y maquinaria para incrementar la producción.
6. DO2: Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados.
7. DO4: Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad.
8. DA2: Establecer alianzas estratégicas con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE está compuesta por nueve celdas, en los cuales se señalan los resultados totales ponderados de las matrices EFE y EFI que se realizó en los capítulos 3 y 4. Los factores internos y externos analizados serán distribuidos de acuerdo a sus puntajes, llegando a tener calificaciones de alto, medio y bajo. Según el análisis realizado se obtuvieron los siguientes promedios: EFE de 2.00 y EFI de 2.03 ubicando a la industria del café cusqueño en la región 2, cuadrante V (ver Figura 14), el cual posee una prescripción de retener y mantener, donde se sugiere realizar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

Para colocar a la industria del café cusqueño entre los promedios más altos de esta matriz y obtener mejores resultados en los puntajes del EFI y EFI, es necesario aplicar las

siguientes estrategias:

1. FO1: Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.
2. FO2: Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.
3. FO3: Desarrollar nuevos mercados para el café cusqueño mediante la participación en ferias nacionales e internacionales.
4. DO3: Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios.
5. DA3: Crear alianzas estratégicas entre los integrantes de la cadena productiva para conseguir economías de escala y generar mayor utilidad.

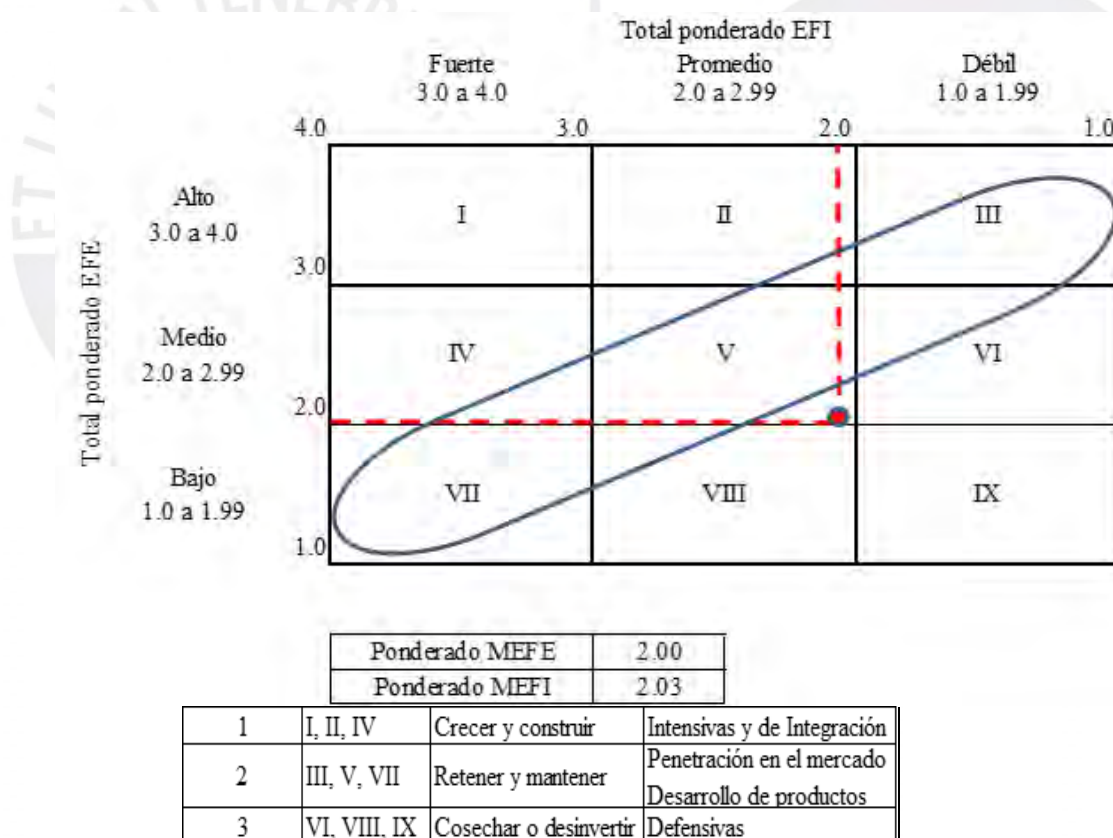


Figura 14. Matriz Interna Externa de la industria del café de Cusco.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2016, México D. F., México: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Es una herramienta útil en la formulación alternativa de estrategias. Cuenta con cuatro cuadrantes, donde en el eje X se ubica la posición competitiva de la industria y en el eje Y se ubica la velocidad de crecimiento del mercado. Así, se puede observar que en el sector cafetalero cusqueño está situado en el segundo cuadrante (ver Figura 15).



Figura 15. Matriz Gran Estrategia de la industria del café de Cusco. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2016, México D. F., México: Pearson.

La propuesta para este cuadrante es desarrollar estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento y liquidación. Las estrategias propuestas son:

1. FO1: Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.
2. FO2: Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.
3. FO3: Desarrollar nuevos mercados para el café cusqueño mediante la participación en ferias nacionales e internacionales.
4. FA2: Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía.
5. DO1: Adquirir tecnología y maquinaria para incrementar la producción.
6. DO2: Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados.

7. DO3: Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios.
8. DA2: Establecer alianzas estrategias con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas.
9. DA4: Crear alianzas estratégicas con los otros clústeres para atraer inversionistas.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz agrupa las estrategias derivadas de las cinco matrices anteriores FODA, PEYEA, PCG, IE y GE. Se aprecia a continuación la Matriz de Decisión Estratégica para la Industria del Café Cusqueño y se puede observar que, de las 14 estrategias planteadas, se repiten diez estrategias más de tres veces, por lo tanto, las estrategias que se repitieron menos de tres veces se eliminan (ver Tabla 27). De acuerdo a ello, se obtienen las siguientes estrategias específicas:

1. FO1: Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.
2. FO2: Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.
3. FO3: Desarrollar nuevos mercados para el café cusqueño mediante la participación en ferias nacionales e internacionales.
4. FO4: Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas de sector privado.
5. FA2: Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía.
6. DO1: Adquirir tecnología y maquinaria para incrementar la producción.
7. DO2: Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados.
8. DO3: Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su

poder de negociación en los precios.

9. DO4: Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad.

10. DA2: Establecer alianzas estrategias con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas.

Tabla 27

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Estrategias externas alternativas	Estrategias internas
FO1 Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.	X	X	X	X	X	5	Penetración en el mercado	
FO2 Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.	X	X	X	X	X	5	Desarrollo de mercados	
FO3 Desarrollar nuevos mercados para el café cusqueño mediante la participación en ferias nacionales e internacionales.	X	X		X	X	4	Desarrollo de mercados	
FO4 Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas del sector privado.	X	X	X			3	Penetración en el mercado	
FA1 Incrementar la oferta de cafés especiales para mercados actuales y nuevos	X	X				2	Diversificación concéntrica	
FA2 Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía	X	X	X		X	4	Desarrollo de productos	
DO1 Adquirir tecnología y maquinaria para incrementar la producción.	X		X		X	3		TQM
DO2 Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados	X	X	X		X	4	Penetración en el mercado	
DO3 Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios	X	X		X	X	4	Penetración en el mercado / Aventura Conjunta	
DO4 Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad	X	X	X			3	Penetración en el mercado	
DA1 Establecer planes de capacitación y asistencia técnica para fortalecer la cadena productiva del café y reducir costos	X					1		TQM
DA2 Establecer alianzas estrategias con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas	X		X		X	3	Defensiva / Aventura Conjunta	TQM
DA3 Crear alianzas estratégicas entre los integrantes de la cadena productiva para conseguir economías de escala y generar mayor utilidad	X			X		2	Defensiva / Aventura Conjunta	
DA4 Crear alianzas estratégicas con los otros clusters para atraer inversionistas	X				X	2	Defensiva / Aventura Conjunta	TQM

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la MCPE se deben seleccionar las que alcanzan un valor superior a cinco puntos. Así, se observa que ocho estrategias cumplen esta consideración y dos serán consideradas como estrategias de contingencia (ver Tabla 28). Por lo tanto, las estrategias retenidas son:

1. FO1: Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.
2. FO2: Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.
3. FO4: Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas de sector privado.
4. FA2: Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía.
5. DO2: Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados.
6. DO3: Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios.
7. DO4: Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad.
8. DA2: Establecer alianzas estrategias con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz es uno de los dos últimos filtros utilizados para evaluar las estrategias planteadas. Rumelt (1980) planteó cuatro criterios para evaluar las estrategias retenidas en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, las cuales son; (a) consistencia; (b) consonancia; (c) factibilidad y; (d) ventaja. Estos criterios de evaluación permiten dar por aceptadas las estrategias para los objetivos de largo plazo (ver Tabla 29). Se observa que las

ocho estrategias retenidas calzan coherentemente con los cuatro criterios mencionados. En el caso de consistencia se puede ver que ninguna de las estrategias presenta inconsistencias en sus objetivos y políticas; asimismo, las estrategias se adaptan fácilmente al entorno externo y cambios que pudieran darse; igualmente gran parte de las estrategias planteadas se orientan a que la industria del café cusqueño aproveche las ventajas competitivas con las que cuenta para poder ampliar su participación en el mercado.

6.9. Matriz de Ética (ME)

En esta matriz se evalúan aspectos determinados por Rowe et al. (1994) los cuales son: (a) derechos; (b) justicia; y (c) utilitarismo. Así, se aprecia el resultado de la matriz de ética para la industria del café cusqueño y señala que ninguna de las estrategias planteadas contradice las normas vigentes ni es perjudicial (ver Tabla 30).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

A continuación, se puede apreciar las estrategias retenidas y de contingencia que serán aplicadas en la Industria del Café Cusqueño (ver Tabla 31).

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) permite verificar que las estrategias retenidas estén alineadas con la visión y posibiliten alcanzar los objetivos de largo plazo. Así, se observa que todas las estrategias retenidas alcanzan los OLP proyectados (ver Tabla 32).

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

Según D'Alessio (2016) con esta matriz se evalúa qué harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia, en base a las cinco fuerzas competitivas de Porter considerando a los actuales competidores en la industria del café cusqueño, los sustitutos y los entrantes. Se muestra en la Tabla 33 el análisis de las posibilidades de los competidores principales de la Industria del Café Cusqueño.

Tabla 28

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Factores críticos de éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FA2		DO1		DO2		DO3		DO4		DA2	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
	Oportunidades																					
O1	Incremento del consumo de café a nivel mundial	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	1	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
O2	Crecimiento del mercado de importaciones de café en países con los que se tienen tratados y acuerdos comerciales vigentes: China, EEUU, UE, Asia-Pacífico, Japón, Corea del Sur y Canadá	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	1	0.14	2	0.28	2	0.28	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42
O3	Reconocimiento internacional a la calidad del café peruano	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
O4	Incremento del consumo interno de café	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22
O5	Áreas de cultivo con diversidad de pisos geográficos para la producción cafetalera	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
	Amenazas																					
A1	Volatilidad del precio del café	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
A2	Plagas y enfermedades (broca y roya del café)	0.14	4	0.56	4	0.56	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56
A3	Tecnología superior en regiones competidoras (nacionales e internacionales)	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15
A4	Fenómenos climatológicos adversos	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24
A5	Conflictos sociales latentes	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06
	Fortalezas																					
F1	Realidad geográfica y ambiental favorable para el cultivo de café	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32
F2	Experiencia en el cultivo de café	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
F3	Alta calidad del café cusqueño	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
F4	Concentración de productores en la zona de La Convención y Calca	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
	Debilidades																					
D1	Insuficiente inversión en investigación y desarrollo tecnológico para el mejoramiento de semillas, abonamiento y gestión integral de cafetales	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
D2	Falta de adopción de sistemas fitosanitarios para el control de plagas	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28
D3	Débil asociación de productores y propiedades muy fragmentadas	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15
D4	Insuficiente mano de obra disponible	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
D5	Limitado acceso a financiamiento y altos costos para los pequeños productores	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15
D6	Bajo rendimiento productivo por hectárea	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
D7	Incipiente administración y dirección de empresas y cooperativas cafetaleras	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
D8	Antigüedad de las plantaciones	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20
D9	Pobre equipamiento y tecnificación para mejorar la productividad	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
D10	Deficiente cadena de suministros	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
D11	Bajo aprovechamiento de tierras de cultivo	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
	Total	2.00		6.36		6.08		4.73		5.75		5.51		4.48		6.05		5.67		5.80		6.27

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

Tabla 29

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategia	Estrategias retenidas	Pruebas				Se acepta
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
FO1	Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.	SI	SI	SI	SI	SI
FO2	Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.	SI	SI	SI	SI	SI
FO4	Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas del sector privado.	SI	SI	SI	SI	SI
FA2	Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía.	SI	SI	SI	SI	SI
DO2	Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados.	SI	SI	SI	SI	SI
DO3	Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios.	SI	SI	SI	SI	SI
DO4	Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad.	SI	SI	SI	SI	SI
DA2	Establecer alianzas estrategias con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas.	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

6.13. Conclusiones

Por medio del análisis objetivo realizado en cada matriz, se obtuvo como resultado diez estrategias retenidas o primarias que están alineadas a los objetivos de largo plazo planteados para la industria del café cusqueño. Los resultados obtenidos en la matriz MFODA reflejaron estrategias para explorar, buscar, evitar y confrontar referidos al análisis de la interrelación de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del café cusqueño. En referencia a la matriz MPEYEA, la industria del café se colocó con un cuadrante agresivo, sugiriendo el incremento de posición de mercado.

El análisis de la matriz MBCG ubicó a la industria del café en el cuadrante de interrogación pues posee una posición relativamente baja en el mercado. Las matrices de MIE y MGE situaron a la industria del café en el quinto y segundo cuadrante respectivamente, lo

Tabla 30

Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
FO1	Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO2	Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FO4	Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas del sector privado.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
FA2	Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO2	Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO3	Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO4	Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DA2	Establecer alianzas estrategias con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

Tabla 31

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.
FO2	Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.
FO4	Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas del sector privado.
FA2	Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía.
DO2	Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados.
DO3	Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios.
DO4	Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad.
DA2	Establecer alianzas estratégicas con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas.
Estrategias de contingencia	
FO3	Desarrollar nuevos mercados para el café cusqueño mediante la participación en ferias nacionales e internacionales.
FA1	Incrementar la oferta de cafés especiales para mercados actuales y nuevos
DO1	Adquirir tecnología y maquinaria para incrementar la producción.
DA1	Establecer planes de capacitación y asistencia técnica para fortalecer la cadena productiva del café y reducir costos.
DA3	Crear alianzas estratégicas entre los integrantes de la cadena productiva para conseguir economías de escala y generar mayor utilidad.
DA4	Crear alianzas estratégicas con los otros clusters para atraer inversionistas.

Tabla 32

Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Visión			
Para el año 2027, el Cusco será el primer comercializador de café convencional en el Perú, satisfaciendo la demanda del mercado interno y externo, generando rentabilidad favorable, empleo y desarrollo			
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3
1. Incrementar la comercialización del café cusqueño, mediante un producto de alta calidad, para el mercado interno y externo	El 2027 la industria del café cusqueño facturará US\$ 250 millones. En el año 2016 fue US\$ 6.7 millones.	El 2027 la utilidad bruta de la industria del café cusqueño será de US\$ 100 millones. En el año 2016 fue US\$ 2.18 millones.	El 2027 habrá 55,000 empleos directos. Actualmente existen 40,945 empleos.
2. Incrementar la rentabilidad, con el uso eficiente de los recursos que permitan la reducción de los costos de producción			
3. Aumentar el número de empleos directos			
Estrategias específicas			
FO1 Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.	X	X	X
FO2 Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.	X	X	X
FO4 Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas del sector privado.	X	X	X
FA2 Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía.	X	X	X
DO2 Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados.	X	X	X
DO3 Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios.	X	X	X
DO4 Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad.	X	X	X
DA2 Establecer alianzas estrategias con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas.	X	X	X

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

Tabla 33

Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de competidores					Posibilidades de sustitutos			
	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4	Competidor 5	Sustituto 1	Sustituto 2	Sustituto 3	Sustituto 4
	San Martín	Cajamarca	Junín	San Marcos	Chiapas	Té	Chocolate	Maca	Bebidas Energizantes
FO1 Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.	Participar	Participar	Participar	Atento a los planes de penetración	Atento a los planes de penetración	Atento a los planes de la demanda	Atento a los planes de la demanda	Atento a los planes de la demanda	Atento a los planes de la demanda
FO2 Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.	Participar	Participar	Participar	Atento a los planes de exportación	Atento a los planes de exportación	Atento a los planes de la demanda	Atento a los planes de la demanda	Atento a los planes de la demanda	Atento a los planes de la demanda
FO4 Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas del sector privado.	Participar	Participar	Participar	Replicar	Replicar	Atento a los planes de la demanda	Atento a los planes de la demanda	Atento a los planes de la demanda	Atento a los planes de la demanda
FA2 Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía.	Participar	Participar	Participar	Replicar	Replicar	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO2 Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados.	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse	Replicar	Replicar	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO3 Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios.	Participar	Participar	Participar	Adecuarse	Adecuarse	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DO4 Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad.	Participar	Participar	Participar	Proteger su industria	Proteger su industria	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DA2 Establecer alianzas estrategias con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas.	Participar	Participar	Participar	Replicar	Replicar	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson.

cual sugiere implementar estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de productos y mercados. El análisis de la matriz MBCG ubicó a la industria del café en el cuadrante de interrogación pues posee una posición relativamente baja en el mercado. Las matrices de MIE y MGE situaron a la industria del café en el quinto y segundo cuadrante respectivamente, lo cual sugiere implementar estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de productos y mercados. Para las matrices de MED y MCPE se busca la viabilidad de las estrategias retenidas de forma objetiva. Con la matriz MCPE se realiza un análisis de acuerdo al rango de calificaciones del atractivo en referencia a las estrategias retenidas y los análisis internos y externos de la industria. Se puede concluir que los análisis realizados en cada matriz posibilitan la correcta elección de las estrategias alineadas a los objetivos de largo plazo adecuadas para la industria del café cusqueño.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Para la industria del café cusqueño se han determinado los siguientes Objetivos de Corto Plazo (un año) para cada Objetivo de Largo Plazo:

OLP 1: El 2027 la industria del café cusqueño facturará US\$ 250 millones. En el año 2016 fue US\$ 6.7 millones.

1. OCP 1.1: Al 2022 se facturará US\$ 125 millones y al 2027, US\$ 250 millones.
2. OCP 1.2: Al 2022 se incrementará el acceso al crédito a 8,500 familias y al 2027 a 15,000 familias productoras de café. Actualmente 1,707 familias cuentan con acceso al crédito.
3. OCP 1.3: Al 2022 se incrementará el área de cultivo de café a 66,500 ha y al 2027 a 77,000 ha. Actualmente existen 58,098 ha cultivadas de café.
4. OCP 1.4: Al 2022 se incrementará la producción del café a 58,900 y al 2027 a 92,000 toneladas. Actualmente la producción es de 25,800 toneladas.
5. OCP 1.5: Al 2022 se venderá el café cusqueño a 2 nuevos mercados y el 2027 a 5 nuevos mercados.

OLP 2: El 2027 la utilidad bruta de la industria del café cusqueño será de US\$ 100 millones. En el año 2016 fue US\$ 2.18 millones.

1. OCP 2.1: Al 2022 la utilidad bruta será de US\$ 45 millones, y al 2027 será de US\$ 100 millones.
2. OCP 2.2: Al 2022 se reducirá los costos de producción a 58% y al 2027 a 50%. Actualmente los costos de producción son de 65%.
3. OCP 2.3: Al 2022 se mejorará el rendimiento por hectárea a 1 t/ha, y al 2027 a 1.2 t/ha. Actualmente el rendimiento es 0.6 t/ha.

OLP 3: El 2027 habrá 55,000 empleos directos. Actualmente existen 40,945 empleos.

1. OCP 3.1: Al 2022 existirán 47,000 empleos directos, y al 2027 existirán 55,000 empleos. Actualmente existen 40,945 empleos directos.
2. OCP 3.2: Al 2020 se dará asistencia técnica al 60% de hectáreas del café, para el 2023 se dará asistencia técnica al 100%.
3. OCP 3.3: Al 2022 se tendrá un 60% del total de productores capacitados, y al 2025 el 100%.
4. OCP 3.4: Al 2027 se logrará que el 80% de caficultores de Cusco obtengan certificaciones de buenas prácticas agrícolas y de calidad.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para realizar una implementación exitosa de los objetivos de corto plazo es necesario elaborar una distribución adecuada de recursos (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) que permitirán la ejecución de cada estrategia retenida (ver Tabla 34).

7.3. Políticas de Cada Estrategia

1. Alinear e integrar la cadena productiva para producir un café de alta calidad.
2. Fomentar el desarrollo económico, social y cultural a través de la industria del café.
3. Difundir los beneficios y propiedades del café para incentivar el consumo interno.
4. Promover la integración, articulación y asociatividad de todos los participantes de la industria del café.
5. Fomentar la inversión en investigación y desarrollo de los cultivos de café.
6. Promover la capacitación permanente y el desarrollo humano de los actores de la industria.
7. Fomentar la responsabilidad social, sostenibilidad y la ética en la industria.
8. Promover planes para prevenir plagas, enfermedades y efectos del cambio climático que afecten la producción de café.
9. Respetar el marco legal existente, tanto a nivel nacional como internacional.

Tabla 34

Recursos de la Industria del Café de Cusco

OLP	OCP	Objetivos de corto plazo	Año	Recursos
OLP1		Para el 2027 la industria del café cusqueño facturará US\$ 250 millones. En el año 2016 fue US\$ 6.7 millones.		
	OCP 1.1	Al 2022 se facturará US\$ 125 millones y al 2027, US\$ 250 millones.	2022 - 2027	Recursos financieros: fondos privados, públicos y recursos propios Recursos humanos: administradores y especialistas en comercio exterior, representantes de cooperativas y productores
	OCP 1.2	Al 2022 se incrementará el acceso al crédito a 8,500 familias y al 2027 a 15,000 familias productoras de café. Actualmente 1,707 familias cuentan con acceso al crédito.	2027	Recursos financieros: fondos privados y públicos Recursos humanos: analistas financieros y productores cafetaleros
	OCP 1.3	Al 2022 se incrementará el área de cultivo de café a 66,500 ha y al 2027 a 77,000 ha. Actualmente existen 58,098 ha cultivadas de café.	2027	Recursos financieros: fondos privados, públicos y recursos propios Recursos físicos: semillas de calidad, fertilizantes certificados, herramientas y maquinaria Recursos humanos: mano de obra, técnicos y especialistas en agricultura
	OCP 1.4	Al 2022 se incrementará la producción del café a 58,900 y al 2027 a 92,000 toneladas. Actualmente la producción es de 25,800 toneladas.	2027	Recursos financieros: fondos privados, públicos y recursos propios Recursos físicos: semillas de calidad, fertilizantes certificados, herramientas y maquinaria Recursos humanos: mano de obra, técnicos y especialistas en agricultura
	OCP 1.5	Al 2022 se venderá el café cusqueño a 2 nuevos mercados y el 2027 a 5 nuevos mercados.	2027	Recursos financieros: fondos privados, públicos y recursos propios Recursos físicos: semillas de calidad, fertilizantes certificados, herramientas y maquinaria Recursos humanos: mano de obra, técnicos y especialistas en agricultura
OLP2		Para el 2027 la utilidad bruta de la industria del café cusqueño será de US\$ 100 millones. En el año 2016 fue US\$ 2.18 millones.		
	OCP 2.1	Al 2022 la utilidad bruta será de US\$ 45 millones, y al 2027 será de US\$ 100 millones.	2022 - 2027	Recursos financieros: fondos privados, públicos y recursos propios Recursos humanos: administradores y especialistas en comercio exterior, representantes de cooperativas y productores
	OCP 2.2	Al 2022 se reducirá los costos de producción a 58% y al 2027 a 50%. Actualmente los costos de producción son de 65%.	2022 - 2027	Recursos financieros: fondos privados, públicos y recursos propios Recursos físicos: maquinarias modernas, semillas certificadas Recursos humanos: profesionales capacitados
	OCP 2.3	Al 2022 se mejorará el rendimiento por hectárea a 1 t/ha, y al 2027 a 1.2 t/ha. Actualmente el rendimiento es 0.6 t/ha.	2027	Recursos financieros: fondos privados, públicos y recursos propios Recursos físicos: semillas de calidad, fertilizantes certificados, herramientas y maquinaria Recursos humanos: mano de obra, técnicos y especialistas en agricultura
OLP3		El 2027 existirán 55,000 empleos. Actualmente existen 40,945 empleos.		
	OCP 3.1	Al 2022 existirán 47,000 empleos directos, y al 2027 existirán 55,000 empleos. Actualmente existen 40,945 empleos directos	2022 - 2027	Recursos financieros: fondos privados, públicos y recursos propios Recursos humanos: personal capacitado
	OCP 3.2	Al 2020 se dará asistencia técnica al 60% de hectáreas del café, para el 2023 se dará asistencia técnica al 100%.	2020 - 2023	Recursos financieros: fondos privados, públicos y recursos propios Recursos tecnológicos: sistemas de información y telecomunicación Recursos humanos: mano de obra, técnicos y especialistas en agricultura
	OCP 3.3	Al 2022 se tendrá un 60% del total de productores capacitados, y al 2025 el 100%.	2022 - 2025	Recursos financieros: fondos privados, públicos y recursos propios Recursos tecnológicos: sistemas de información y telecomunicación Recursos humanos: mano de obra, técnicos y especialistas en agricultura
	OCP 3.4	Al 2027 se logrará que el 80% de caficultores de Cusco obtengan certificaciones de buenas prácticas agrícolas y de calidad.	2027	Recursos financieros: fondos privados, públicos y recursos propios Recursos físicos: semillas de calidad, fertilizantes certificados, herramientas y maquinaria Recursos humanos: mano de obra, técnicos y especialistas en agricultura

Tabla 35

Matriz de Políticas

Nro.	Estrategias	No.	Políticas
FO1	Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.	P1, P2, P3, P4, P7, P9	P1. Alinear e integrar la cadena productiva para producir un café de alta calidad.
FO2	Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.	P1, P2, P7, P9	P2. Fomentar el desarrollo económico, social y cultural a través de la industria del café.
FO4	Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas del sector privado.	P1, P2, P3, P4, P7, P9	P3. Difundir los beneficios y propiedades del café para incentivar el mayor consumo interno.
FA2	Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía.	P1, P3, P5, P6, P7, P8, P9	P4. Promover la integración, articulación y asociatividad de todos los participantes de la industria del café.
DO2	Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados.	P2, P9	P5. Fomentar la inversión en investigación y desarrollo de los cultivos de café.
DO3	Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios.	P1, P2, P4, P9	P6. Promover la capacitación permanente y el desarrollo humano de los actores de la industria.
DO4	Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad.	P5, P6, P7, P8, P9	P7. Fomentar la responsabilidad social, sostenibilidad y la ética en la industria.
DA2	Establecer alianzas estrategias con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas.	P1, P5, P6, P7, P8, P9	P8. Promover planes para prevenir plagas, enfermedades y efectos del cambio climático que afecten la producción de café. P9. Respetar el marco legal existente, tanto a nivel nacional como internacional.

7.4. Estructura Organizacional de la Industria del Café Cusqueño

La estructura organizacional de la industria del café cusqueño deberá rediseñarse completamente para llevar adelante las estrategias y políticas planteadas. Se deberá hacer especial énfasis en la reestructuración de los procesos, la mejora de la calidad, la reducción de costos y la búsqueda de eficiencia y eficacia en toda la cadena de valor. Para conseguirlo se plantea la creación de la Asociación Regional del Café Cusqueño, con participación de las empresas públicas y privadas involucradas con la Industria del Café Cusqueño (ver Figura 16). Es necesario resaltar la participación en el organigrama de: (a) Pequeños productores no organizados que cuentan con pequeñas hectáreas y trabajan directamente con las acopiadoras o empresas comercializadoras del café; (b) Pequeños productores organizados que vienen a ser las cooperativas de agricultores cafetaleros (CAC) como: CAC Aguilayoc, CAC Alto Urubamba, CAC Chaco Huayanay y CAC José Olaya, entre las principales; (c) Grandes y

medianas empresas cafetaleras que en su mayoría son externas, participan en la comercialización y como centros de acopio del café a pequeña escala; (d) Empresas acopiadoras, que se caracterizan en recopilar café de los pequeños productores y cooperativas para su procesamiento y distribución, son centros de acopio a gran escala. En el Cusco se tiene a la Cafetalera Amazónica S.A. ubicada en Quillabamba; (e) Las empresas públicas y privadas que están involucradas con la cadena productiva del café: PROMPERÚ, DEVIDA, ADEX, Dirección Regional de Agricultura, Dirección Regional de Producción de Cusco, SENASA, INIA, Sierra Exportadora, AGROBANCO, Junta Nacional del Café, PROMPEX, Gobierno regional y gobiernos locales, Cámara de Comercio del Cusco, Ministerio de Ambiente, MINCETUR y MINAGRI.

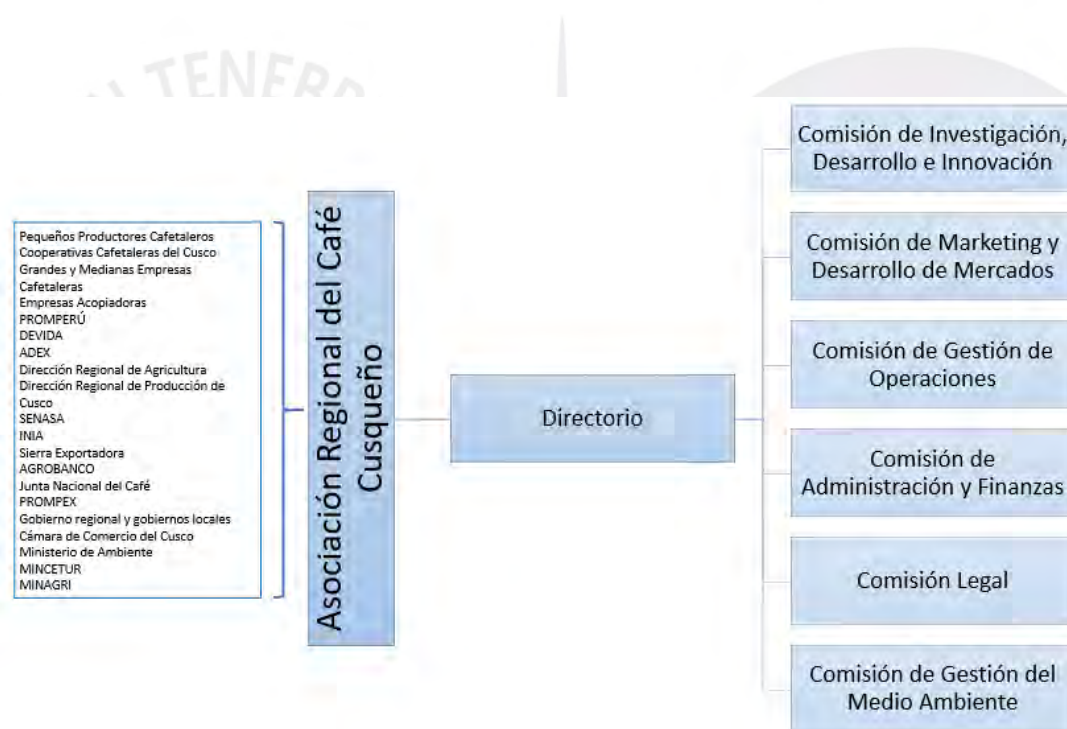


Figura 16. Organigrama propuesto para la Asociación Regional del Café Cusqueño

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias planteadas no afectarán significativamente al medio ambiente. Se debe destacar que muchos de los cultivos de café sirven como medio de prevención contra deslizamientos ya que los cafetos se cultivan en pendiente. Asimismo, el café es una

alternativa frente al creciente cultivo de la hoja de coca en la provincia de La Convención.

Por otra parte, la industria del café cusqueño debe asegurar que para control de la roya amarilla y la renovación de cafetales se usen materia prima óptima y amigable con el medio ambiente. Asimismo, se deberá usar semillas certificadas o resistentes a las plagas de origen nacional acreditadas por el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA).

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es clave para llevar a cabo las estrategias y lograr los objetivos, porque son las personas quienes tendrán la responsabilidad de llevar adelante los cambios y acciones durante el proceso de transición. Por consiguiente, es fundamental definir el perfil de personal más adecuado para el proceso de implementación del plan estratégico de la industria del café cusqueño. El personal debe reunir las capacidades y competencias suficientes para desempeñar adecuadamente las funciones que se le asignen. Para la estructura organizacional planteada, se requiere personal capacitado en temas agrícolas (fundamentalmente en el sector cafetalero), producción sostenible, comercio exterior, marketing, control de la calidad, entre otros. Además, es importante que reúna las siguientes competencias: trabajo en equipo, responsabilidad, iniciativa, innovación, organización y planificación, resolución de problemas, facilidad para la comunicación y establecimiento de relaciones interpersonales.

7.7. Gestión del Cambio

Llevar a cabo el Plan Estratégico de la industria del café cusqueño, cumpliendo la visión, misión y los objetivos planteados, requiere que éste deba ser conocido por todos los miembros integrantes de la industria del café cusqueño, haciendo suyos los conceptos más importantes y poniéndolos en práctica; alineando sus objetivos individuales a los objetivos comunes de la industria. Para ello es necesario un cambio en los productores que permita poner en marcha acciones y la aplicación de las estrategias escogidas para poder alcanzar los

objetivos determinados y alcanzar de esa forma la visión planteada.

Todos los aspectos mencionados serán posibles de alcanzar, si se cuentan con líderes que puedan guiar a los miembros de la industria hacia la visión trazada, promoviendo el cambio, la cohesión, la cooperación y la comunicación entre ellos. Estos líderes deberán provenir de las empresas públicas y privadas involucradas con la Industria del Café Cusqueño. Será importante que tengan clara su jerarquía y función dentro de la industria, así como su aporte directo o generación de valor dentro de la cadena productiva.

7.8. Conclusiones

Para poder alcanzar la visión establecida es necesario cumplir con los objetivos a largo plazo, los cuales a su vez están basados en los objetivos a corto plazo. Por este motivo la industria del café cusqueño deberá incrementar sus exportaciones de café orgánico y convencional, lo que será posible mediante la elaboración de un Plan Estratégico del café cusqueño que agrupe las metas de exportación y acciones para los próximos 10 años. Por otro lado, se deberán fomentar la aplicación de buenas prácticas agrícolas, mediante el establecimiento de alianzas que permitan la transferencia de tecnología y certificaciones de calidad que posicionen internacionalmente al café cusqueño.

Además, se tendrá que mejorar el rendimiento por hectárea a través de la implementación de proyectos de control y prevención de plagas, utilizar semillas y plántones certificados, brindar y entrenar en técnicas de cultivo del café. Por último, se deberá incrementar las áreas de cultivo de café, mediante la atracción de nuevos productores, la investigación de nuevas zonas con potencial de producción de café, financiamiento de nuevos cultivos y mejoramiento de nuevas vías de acceso a las zonas de producción.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es la tercera etapa del Proceso Estratégico, y se desarrolla permanentemente durante todo el proceso, utilizando cuatro perspectivas de control del Tablero de Control Balanceado (BSC): (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera (D'Alessio, 2016). Esta etapa comprende las acciones de supervisión y ajuste al plan estratégico propuesto para la industria del café, así como el monitoreo del tablero de control balanceado y la evaluación del cumplimiento de los objetivos largo plazo a través del control de los objetivos de corto plazo planteados.

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje interno

Lo que genera el éxito de las organizaciones es en gran parte el grado de compromiso y contribución que pueda aportar el capital humano. Para ello es necesario desarrollar programas de capacitación, asesoramiento, comunicación de beneficios, estrategias de retención, motivación, entre otros, que posibiliten tener personas con actitudes y aptitudes competitivas que viabilicen la correcta implementación de los procesos internos de la organización.

En la industria del café cusqueño será necesaria la participación de todas las cooperativas cafetaleras y, de igual forma, de todos los agricultores no organizados en programas de capacitación técnica, foros de discusión, asesoramiento en el financiamiento. Este asesoramiento debería generar un incremento en los niveles de tecnificación en el manejo del riego, cosecha y control de plagas.

8.1.2. Procesos

Los procesos internos deben estar certificados internacionalmente para garantizar el adecuado manejo del producto y un precio justo para los productores. Asimismo, algunos procesos deben ser auditados rigurosamente debido a su importancia en el proyecto y porque

pueden ser fácilmente manipulados; entre ellos están el plan de inversiones y el plan de alianzas estratégicas. Por otra parte, se deben enfocar los esfuerzos en incrementar el consumo del café cusqueño en el país, para ello se debe realizar campañas publicitarias basadas en personajes representativos que hablen de las bondades del café cusqueño.

8.1.3. Clientes

La perspectiva de control del cliente se orienta a comprender el posicionamiento de la industria en el mercado. El conocimiento de los clientes, y su percepción de la industria permitirá definir el segmento al que pertenecen y una mejor comprensión de sus necesidades. Asimismo, ayudará a establecer el mecanismo de competencia más adecuado, que de acuerdo con Kaplan y Norton (2001) puede ser a través de la satisfacción, la retención, la adquisición de nuevos clientes y la rentabilidad del cliente. Los objetivos de corto plazo planteados para la industria del café cusqueño proponen el desarrollo del mercado a través de la búsqueda de nuevos clientes y el fortalecimiento de las relaciones con los actuales.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera permitirá evaluar la situación financiera y la estructura de capitales actual de la industria, así como analizar las distintas opciones de financiamiento tomando en cuenta las tasas de interés ofrecidas por las entidades financieras locales, nacionales e internacionales. De igual forma, permitirá analizar el rendimiento sobre la inversión y el valor añadido que genera la industria, tomando como referencia los indicadores financieros de rentabilidad, grado de inversión, grado de apalancamiento, entre otros.

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

De acuerdo D'Alessio (2016), con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización. Además, facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición y comparación. Garantizando del mismo modo la adecuada implementación

Tabla 36

Tablero de Control Balanceado de la Industria del Café Cusqueño

	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Unidades	Meta
Perspectiva Financiera				
OCP 1.1	Al 2022 se facturará US\$ 125 millones y al 2027, US\$ 250 millones.	Facturación	USD\$	Facturar USD\$ 250 millones
OCP 1.2	Al 2022 se incrementará el acceso al crédito a 8,500 familias y al 2027 a 15,000 familias productoras de café. Actualmente 1,707 familias cuentan con acceso al crédito.	Nro. de créditos	Unidades	Incrementar el acceso al crédito a 15,000 familias
OCP 2.1	Al 2022 la utilidad bruta será de US\$ 45 millones, y al 2027 será de US\$ 100 millones.	Utilidad Bruta	USD\$	Alcanzar una utilidad bruta de USD\$ 100 millones
OCP 2.2	Al 2022 se reducirá los costos de producción a 58% y al 2027 a 50%. Actualmente los costos de producción son de 65%.	Reducción de costes	%	Reducir los costos de producción al 50%
OCP 3.1	Al 2022 existirán 47,000 empleos directos, y al 2027 existirán 55,000 empleos. Actualmente existen 40,945 empleos directos	Empleos	Unidades	Alcanzar 55,000 empleos
Perspectiva del Cliente				
OCP 1.4	Al 2022 se incrementará la producción del café a 58,900 y al 2027 a 92,000 toneladas. Actualmente la producción es de 25,800 toneladas.	Producción de café	TM	Producir 92,000 TM de café
Perspectiva del Proceso				
OCP 1.3	Al 2022 se incrementará el área de cultivo de café a 66,500 ha y al 2027 a 77,000 ha. Actualmente existen 58,098 ha cultivadas de café.	Área de cultivo	Ha/año	Alcanzar 77,000 Ha de cultivo
OCP 1.5	Al 2022 se venderá el café cusqueño a 2 nuevos mercados y el 2027 a 5 nuevos mercados.	Ingreso a nuevos mercados	Unidades	Ingresar en 5 nuevos mercados
OCP 2.3	Al 2022 se mejorará el rendimiento por hectárea a 1 t/ha, y al 2027 a 1.2 t/ha. Actualmente el rendimiento es 0.6 t/ha.	Rendimiento	TM/Ha	Incrementar el rendimiento a 1.2 TM/Ha
OCP 3.4	Al 2027 se logrará que el 80% de caficultores de Cusco obtengan certificaciones de buenas prácticas agrícolas y de calidad.	Certificaciones obtenidas	%	Lograr 80% de certificaciones
Perspectiva del Aprendizaje interno				
OCP 3.2	Al 2020 se dará asistencia técnica al 60% de hectáreas del café, para el 2023 se dará asistencia técnica al 100%.	Asistencias Técnicas	%	Asistencia técnica al 100%
OCP 3.3	Al 2022 se tendrá un 60% del total de productores capacitados, y al 2025 el 100%.	Capacitaciones	%	Productores capacitados al 100%

de las estrategias debido a que permite observar hacia donde se dirige la industria del café cusqueño, pudiendo corregir estas desviaciones (ver Tabla 36).

8.3. Conclusiones

En el proceso de planeamiento estratégico es necesario el control, evaluación y la retroalimentación de cada etapa del proceso, con el fin de realizar ajustes y modificaciones necesarias para la implementación exitosa de cada estrategia retenida del planeamiento. La medición y seguimiento de la correcta aplicación de cada estrategia permitirá a la industria conseguir procesos estratégicos que faciliten alcanzar la satisfacción del mercado y generen valor para la comunidad vinculada de la industria del café cusqueño.



Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Café de Cusco

9.1. Análisis Competitivo de la Industria del Café de Cusco

El Cusco se encuentra en el puesto 11 de las 26 regiones del Perú, según el estudio del Índice de Competitividad Regional del Perú realizado por Centrum Católica Graduate Business School (2017), bajando una posición respecto al año 2015, pero manteniéndose entre las 12 regiones con mayor índice de competitividad. El estudio se basa en cinco pilares de competitividad: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura y (e) personas. Los factores en los que destaca son economía e infraestructura, ubicándose en el puesto 6; sin embargo, el factor con menor puntuación es el de gobierno situando al Cusco en el puesto 20 (ver Figura 17).

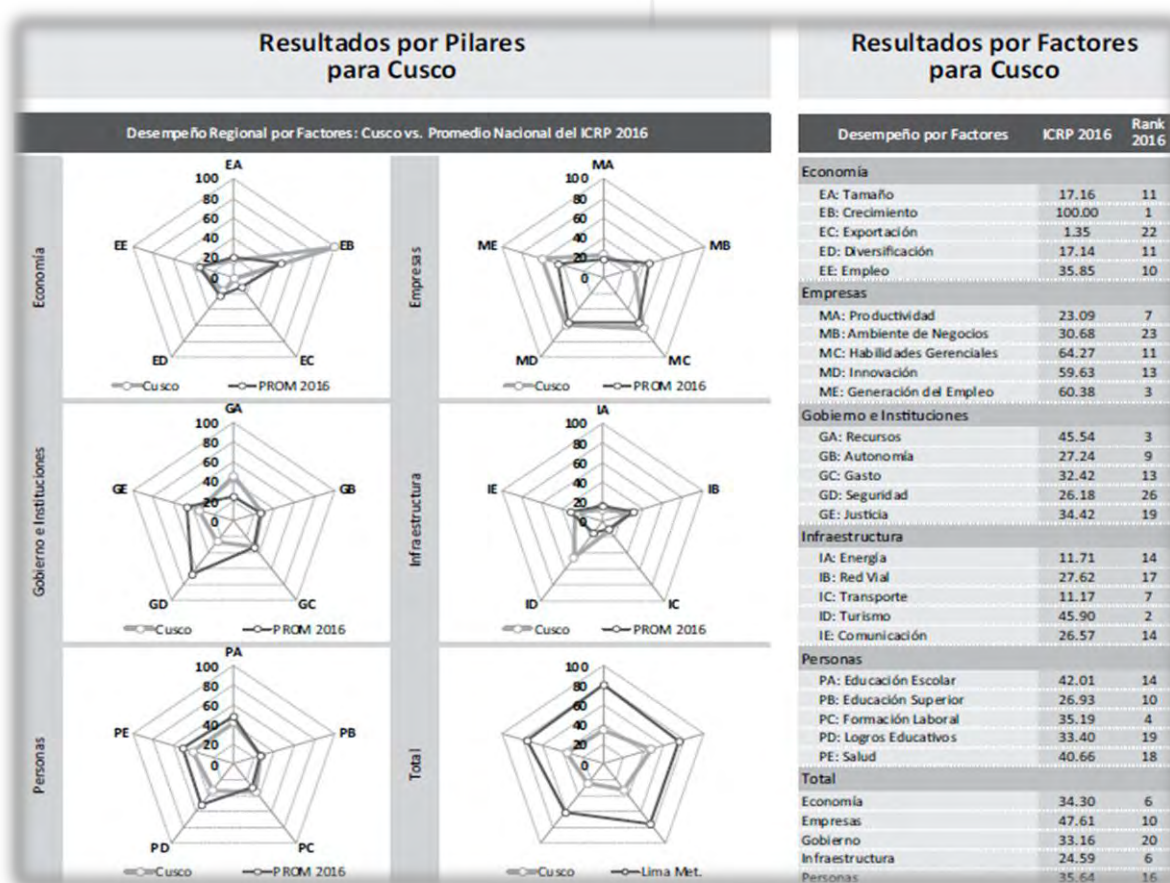


Figura 17. Detalle de la competitividad de la región del Cusco. Tomado de *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (5a ed. rev., p. 348), por Centrum Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017, Lima, Perú: Centrum Católica.

Como se indicó, el Cusco se encuentra en el quinto lugar de producción nacional de café con 9.53% de participación, siendo la región de San Martín la primera con 29.84%; seguida por Cajamarca con 17.61% y Junín con 17.09% respectivamente. La estructura de la industria del café cusqueño se compone de: (a) proveedores, (b) agricultores (productores), (c) cooperativas cafetaleras, (d) acopiadores, (e) distribuidores, (f) transportistas, (g) exportadores, y (h) minoristas.

El reconocimiento del café orgánico, por la importancia de su calidad y el incremento de la demanda de este producto en mercados de Europa y Asia, representa un gran potencial para el incremento de las ventas de café especial y gourmet. De igual forma, la presencia del Cusco como uno de los clústeres más importantes en el país refleja el gran potencial que tiene esta industria para la contribución del desarrollo económico y social del departamento.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Café de Cusco

La industria del café cusqueño tiene como ventajas competitivas la variedad de pisos ecológicos en las provincias de La Convención y Calca en las que se produce el 99% del café del departamento, esta variedad de pisos altitudinales que oscilan entre 700 a 1900 msnm, lo que le da al café cusqueño una calidad única debido a que la variedad de climas que existen en estas provincias es propicia para el cultivo de este producto.

Igualmente, otra de las ventajas competitivas es que la región de Cusco cuenta con la segunda provincia con mayor producción de café del país y con mayor capacidad de crecimiento en terrenos productivos de café. Según MINAGRI (2017) las hectáreas de café de la provincia son de 50,172 hectáreas y a nivel de departamento 58,098 hectáreas, siendo la mayoría de la producción de café orgánico por encima del café convencional. Asimismo, los recursos hídricos con los que cuenta el departamento son suficientes para la producción de café, no significando un riesgo latente.

El departamento de Cusco cuenta con una población joven, de acuerdo a los datos

obtenidos por el INEI (2010), la estimación de la población del departamento de Cusco en las edades de 20 a 49 años es de 581,244 personas, siendo un número importante teniendo en cuenta que una población joven es sinónimo de potencial.

Por último, el departamento de Cusco cuenta con un café de origen (Huadquiña) que posiciona al café del departamento como uno de los de mayor calidad y prestigio. Además de la especialización en la producción de cafés especiales, principalmente cafés con sello.

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

Según el estudio realizado por el Banco Mundial (2016) sobre el análisis integral de logística en Perú, ésta se divide en tres importantes clústeres productivos de café: (a) el clúster del norte (San Martín, Amazonas y Cajamarca), (b) El clúster de Junín (provincias de Satipo y Chanchamayo) y c) El clúster de Cusco, donde la mayor producción se concentra en la provincia de La Convención, siendo la segunda provincia más importante del país en producción nacional (ver Figura 18).

Si bien la producción del café cusqueño se ha visto afectada en los años 2014 y 2015, para el año 2016 se apreció una mejoría. El decaimiento por parte de la empresa cafetalera COCLA y junto a la roya amarilla y broca desembocó en la baja producción de café. Sin embargo, la industria del Cusco presentó mejores indicadores respecto a dichos años, y tiene una tendencia a crecer más. Existe un gran potencial exportador en la agroindustria del café cusqueño, sobre todo en las provincias de La Convención y Calca.

Como menciona el Consejo Nacional de Competitividad (2013) algunos de los principales retos estratégicos del clúster del café son: (a) tecnificación de los cultivos, (b) mayor organización y consolidación del sector, (c) tecnificación del sector, (d) aumento de la inversión de I + D y, (e) alianzas estratégicas con otros actores de la cadena de valor.

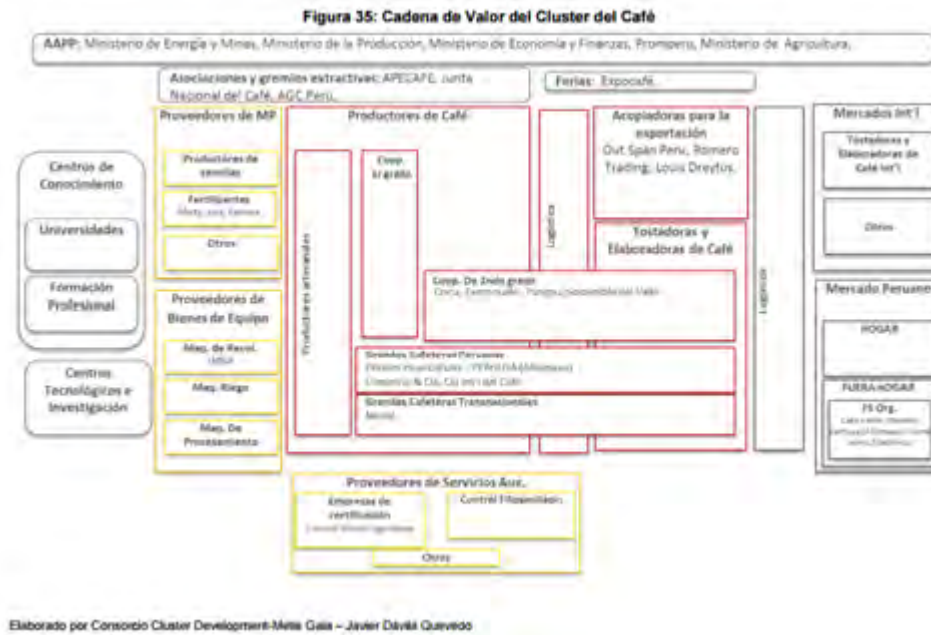


Figura 18. Cadena de valor del clúster del café.

Tomado de “Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú,” por Consejo Nacional de la Competitividad, 2013 (https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf).

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Uno de los aspectos estratégicos más relevantes es el mejoramiento del corredor vial entre Quillabamba y el Callao. Ahora mismo dura más de un día de viaje, y podría ser menos tiempo si el producto saliera por Matarani, en Arequipa.

Por otra parte, se deben fortalecer las asociaciones de cafetaleros para tener mayor poder de negociación en todos los frentes. La relación entre diferentes empresas generará sinergias que potenciarán el negocio, de esta manera desarrollar una marca de café cusqueño que sea reconocida a nivel mundial.

9.5. Conclusiones

El café cusqueño crece en distintas zonas entre los 700 y los 1900 msnm; esa rica variedad se mezcla con climas de diferente humedad para ofrecer un producto distinto. Entre los cafés más destacados del Cusco está el Machu Picchu–Huadquiña, de Santa Teresa, un producto con denominación de origen que representa una fuerte ventaja competitiva para el

café cusqueño. Por otra parte la potencialidad para crecimiento de tierras de cultivo es alta ya que, además, las zonas de cultivo cuentan con recursos hídricos.

La Convención es el principal clúster de Cusco y representa el 84% de la producción de café en Cusco, sin embargo, su producto solo puede salir a través de una carretera que pasa por Urubamba para ir a Lima. Por otro lado, Calca está a veinte minutos de Urubamba. Una planta de procesamiento, a medio camino entre ambos centros, favorecería a la producción y la competencia. Asimismo, el megaproyecto del túnel de La Verónica –que unirá Quillabamba con el Valle Sagrado en menos de dos horas- y el aeropuerto internacional de Chinchero, servirán para que el producto cusqueño llegue a algunos mercados con mucha más rapidez.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones obtenidas del plan estratégico de la industria del café cusqueño. Del mismo modo, se realiza un resumen de los análisis elaborados en cada matriz, reflejando los puntos más relevantes del proceso de planeamiento ejecutado. Todo lo mencionado se encuentra en el Plan Estratégico Integral (PEI). Como etapa final se proponen recomendaciones que permitan las mejoras en la industria.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El proceso estratégico contempla la etapa de planeamiento e implementación, permitiendo dar una visión holística de todo el Planeamiento Estratégico de la industria del café cusqueño (ver Tabla 38).

10.2. Conclusiones Finales

1. La industria del café cusqueño cuenta con importantes ventajas comparativas, tales como: diversidad de pisos altitudinales, climas óptimos que favorecen la producción y una extensión geográfica que ayuda a incrementar la producción de café.
2. A partir del 2012, la industria del café cusqueño ha sido golpeada fuertemente por la broca y la roya amarilla, generando un escaso rendimiento por hectárea, debido a que afectó a las dos terceras partes del total de la superficie de cafetales existentes. Reduciendo las ventas y su aporte a la balanza comercial de la región.
3. La tendencia en el consumo de café a nivel mundial se encuentra en constante crecimiento.

10.3. Recomendaciones Finales

Del estudio realizado se ha obtenido las siguientes recomendaciones:

- El presente plan estratégico de la industria del café cusqueño deberá ser

implementado por los representantes más importantes de la industria, tales como las cooperativas cafetaleras.

- Se deberá crear una Asociación Regional del Café Cusqueño, con la participación de las empresas públicas y privadas involucradas con la Industria del Café Cusqueño.
- Realizar un adecuado control de las estrategias retenidas, a fin de detectar y corregir las desviaciones detectadas.
- Los productores de café de Cusco deben de mejorar sus procesos productivos a fin de dar valor agregado a sus productos que les permitan obtener mayores márgenes de ganancia y mitigar los riesgos por la variabilidad de los precios del café en la bolsa de valores.
- La integración de los tres clústeres del café para generar una marca país del café, que impulse la venta en el exterior y beneficie a cada uno de los departamentos que la integran, mediante la estandarización de procesos y una mejor gestión de la calidad del café peruano.
- Optimizar las técnicas de Buenas Prácticas Agrícolas que permita certificar la producción como de alta calidad y colocar sus productos a mejores precios.

10.4. Futuro de la Industria del Café de Cusco

En el 2027 la Industria del Café Cusqueño facturará US\$ 250 millones, obtendrá una utilidad bruta de US\$ 100 millones, y tendrá 55,000 empleos directos (ver Figura 19 y Tabla 37). Se busca revertir estos indicadores, debido al gran potencial que posee la región del Cusco y ser uno de los clústeres identificados del café a nivel nacional, y posicionar a la industria del café cusqueño en el segundo lugar, recuperando el mercado perdido.

Es necesario enfocarse en la correcta orientación al agricultor, mejoras sus capacidades técnicas para el mejor uso de los recursos que se tiene. La PEA está orientada al

uso adecuado de recursos mediante el asesoramiento, financiamiento, apoyo en compra de fertilizantes, pesticidas, mejora de semillas certificadas, adquisición de certificaciones orgánicas, la investigación e introducir productos con valor agregado al mercado local e internacional. El compromiso y liderazgo de toda la cadena productiva conllevará a un mejor escenario para el café del Cusco, logrando una región sostenible a través de un producto tan apreciado como el café.



Figura 19. Cuadro pictográfico de la industria del café cusqueño.

Tabla 37

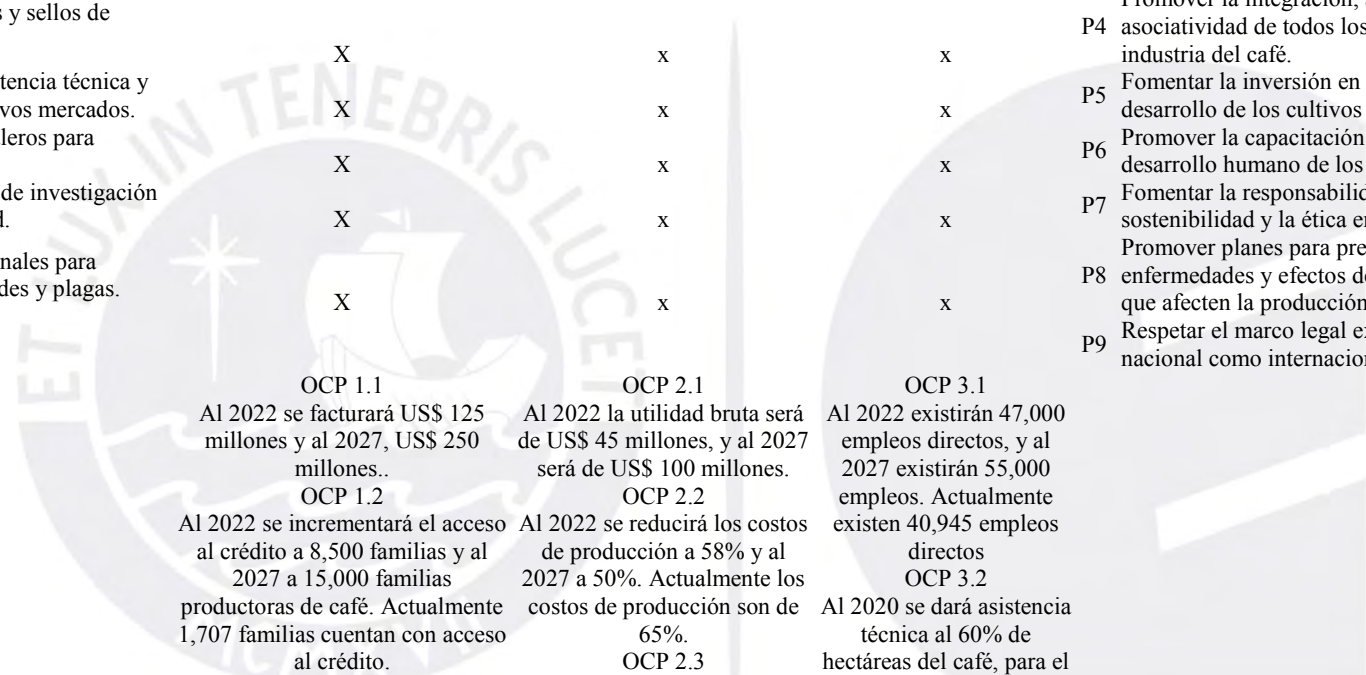
Objetivos de Largo Plazo Actual y Proyectada

N°	Descripción	Data Actual	Data Futura
1	Facturación de café (dólares)	6.7 millones	250 millones
2	Utilidad bruta (dólares)	2.18 millones	100 millones
3	Empleos generados (número de personas)	40,945	55,000

Tabla 38

Plan Estratégico Integral

Misión	Objetivos	Visión			Principios Cardinales	Valores
		OLP 1	OLP 2	OLP 3		
<p>Producir y comercializar un producto de calidad, certificado con sellos de garantía internacionales, obtenido con tecnologías productivas y buenas prácticas agrícolas que permitan altos rendimientos y la preservación de los terrenos de cultivo, garantizando la sostenibilidad social y el respeto al medio ambiente, contribuyendo al desarrollo de la economía regional y mejorando la calidad de vida de los productores.</p>	<p>Para el año 2027, el Cusco será el primer comercializador de café convencional en el Perú, satisfaciendo la demanda del mercado interno y externo, generando rentabilidad favorable, empleo y desarrollo.</p> <p>Intereses Organizacionales</p>				<p>Principios Cardinales</p> <p>1 Influencia de terceras partes</p> <p>2 Lazos pasados y presentes</p> <p>3 Contrabalance de los intereses</p> <p>4 Conservación de los enemigos</p>	<p>Honestidad: Es la relación armónica entre lo que una persona piensa, siente y hace. Es enfrentar con la verdad cualquier situación. Es también entregar un producto cuya calidad no defraude al cliente.</p>
	1 Incrementar la comercialización del café cusqueño, mediante un producto de alta calidad, para el mercado interno y externo					
	2 Incrementar la rentabilidad, con el uso eficiente de los recursos que permitan la reducción de los costos de producción	Para el 2027 la industria del café cusqueño facturará US\$ 250 millones. En el año 2016 fue US\$ 6.7 millones.	Para el 2027 la utilidad bruta de la industria del café cusqueño será de US\$ 100 millones. En el año 2016 fue US\$ 2.18 millones.	El 2027 habrá 55,000 empleos directos. Actualmente existen 40,945 empleos.		<p>Responsabilidad: La persona es consciente de sus actos y responde por ellos.</p>
	3 Aumentar el número de empleos directos					<p>Sostenibilidad: Los emprendimientos deben asegurar la continuidad del negocio y, a la vez, deben ser respetuosos con la comunidad a la que pertenecen y el medio ambiente.</p>
	Estrategias					<p>Políticas</p>
	FO1 Penetrar en los mercados de Estados Unidos, Bélgica, Alemania, España, Chile, Holanda, Irlanda, Japón, Canadá y México.	X	x	x	P1 Alinear e integrar la cadena productiva para producir un café de alta calidad.	<p>Innovación: La innovación es la investigación constante que busca rediseñar y adaptar con creatividad y eficiencia las estrategias de trabajo para mejorar los procesos de producción cafetalera.</p> <p>Calidad: los procesos de producción deben respetar estándares que aseguren la eficiencia desde la siembra hasta la comercialización del café en mercados locales e internacionales.</p> <p>Cooperación: La cooperación interna y externa es esencial para que la organización evolucione y pueda llegar a otros mercados. Una de las formas principales de cooperación es el intercambio de conocimientos entre productores.</p>
	FO2 Exportar café al mercado Asia-Pacífico y la Unión Europea: China, Corea del Sur, Finlandia, Suecia y Dinamarca.	X	x	x	P2 Fomentar el desarrollo económico, social y cultural a través de la industria del café.	
	FO4 Incrementar el consumo interno de café mediante alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, cafeterías y otras empresas del sector privado.	X	x	x	P3 Difundir los beneficios y propiedades del café para incentivar el mayor consumo interno.	
	FA2 Mejorar la calidad del café y certificarlo con estándares y sellos de garantía.	X	x	x	P4 Promover la integración, articulación y asociatividad de todos los participantes de la industria del café.	
	DO2 Obtener financiamiento internacional para adquirir asistencia técnica y mejorar los procesos, con la finalidad de ingresar a nuevos mercados.	X	x	x	P5 Fomentar la inversión en investigación y desarrollo de los cultivos de café.	
DO3 Crear alianzas estratégicas entre los productores cafetaleros para mejorar su poder de negociación en los precios.	X	x	x	P6 Promover la capacitación permanente y el desarrollo humano de los actores de la industria.		
DO4 Crear alianzas estratégicas para implementar un centro de investigación y desarrollo con el objetivo de mejorar la productividad.	X	x	x	P7 Fomentar la responsabilidad social, sostenibilidad y la ética en la industria.		
DA2 Establecer alianzas estrategias con entidades internacionales para obtener asistencia en el manejo y control de enfermedades y plagas.	X	x	x	P8 Promover planes para prevenir plagas, enfermedades y efectos del cambio climático que afecten la producción de café.		
				P9 Respetar el marco legal existente, tanto a nivel nacional como internacional		
Tablero de Control		OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1		
Perspectiva Financiera		Al 2022 se facturará US\$ 125 millones y al 2027, US\$ 250 millones.	Al 2022 la utilidad bruta será de US\$ 45 millones, y al 2027 será de US\$ 100 millones.	Al 2022 existirán 47,000 empleos directos, y al 2027 existirán 55,000 empleos. Actualmente existen 40,945 empleos directos		
OCP 1.1 Facturación				OCP 3.2		
OCP 1.2 Nro. de créditos		OCP 1.2	OCP 2.2	OCP 3.2		
OCP 2.1 Utilidad Bruta		Al 2022 se incrementará el acceso al crédito a 8,500 familias y al 2027 a 15,000 familias	Al 2022 se reducirá los costos de producción a 58% y al 2027 a 50%. Actualmente los costos de producción son de 65%.	Al 2020 se dará asistencia técnica al 60% de hectáreas del café, para el 2023 se dará asistencia técnica al 100%.		
OCP 2.2 Reducción de costes		OCP 1.3	OCP 2.3	OCP 3.3		
OCP 3.1 Empleos		Al 2022 se incrementará el área de cultivo de café a 66,500 ha y al 2027 a 77,000 ha. Actualmente existen 58,098 ha cultivadas de café.	Al 2022 se mejorará el rendimiento por hectárea a 1 t/ha, y al 2027 a 1.2 t/ha. Actualmente el rendimiento es 0.6 t/ha.	Al 2022 se tendrá un 60% del total de productores capacitados, y al 2025 el 100%.		
Perspectiva del cliente		OCP 1.4		OCP 3.4		
OCP 1.4 Producción de café		Al 2022 se incrementará la producción del café a 58,900 y al 2027 a 92,000 toneladas. Actualmente la producción es de 25,800 toneladas.		Al 2027 se logrará que el 80% de caficultores de Cusco obtengan certificaciones de buenas prácticas agrícolas y de calidad.		
Perspectiva del Proceso		OCP 1.5				
OCP 1.3 Área de cultivo		Al 2022 se venderá el café cusqueño a 2 nuevos mercados y el 2027 a 5 nuevos mercados				
OCP 1.5 Ingreso a nuevos mercados						
OCP 2.3 Rendimiento						
OCP 3.4 Certificaciones obtenidas						
Perspectiva del Aprendizaje interno						
OCP 3.2 Asistencias Técnicas						
OCP 3.3 Capacitaciones						



Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú (2017). Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php>
- Agronegocios (2016). *Innovación tecnológica, una nueva etapa en la agroindustria*. Recuperado de <https://agronegociosperu.org/2016/12/26/innovacion-tecnologica-una-nueva-etapa-en-la-agroindustria-peruana/>
- Aparicio V.M. (1999). *De Vilcabamba a Camisea*. Historiografía de la provincia de La Convención. Cusco, Ediciones especiales UNSAAC- Siglo XX. 551 pp.
- Arellano Marketing: seis grandes tendencias del consumidor peruano. (2016, 5 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/arellano-marketing-6-grandes-tendencias-consumidor-peruano-noticia-1951385>
- Así fue la última guerra (2008, 3 de marzo). BBC. Recuperado de http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_7274000/7274638.stm.
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2017). Boletín Regional de Exportaciones. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/boletin>
- Asociación Nacional del Café [Anacafé]. (2015). *Los cafés de Guatemala*. Recuperado de https://www.anacafe.org/glifos/index.php/BuenCafe_CafesdeGuatemala
- Banco Mundial (2016). *Análisis integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por productos: Café*. Lima.
- Banco Mundial (2017a). *Datos de país*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru>
- Banco Mundial. (2017b). *Doing Business 2017*. Recuperado de http://espanol.doingbusiness.org/~/_media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf
- Banco Mundial (2017c). *Gastos en salud, total (% del PIB)*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.TOTL.ZS?view=chart>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Caracterización departamento de Cusco*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Folleto Institucional*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Reporte estabilidad financiera*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Reporte de Inflación Marzo 2017*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b) *Indicadores Económicos II Trimestre*

2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

BCR: Expectativas de inflación alrededor del rango meta (2017, 09 de mayo). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-expectativas-inflacion-alrededor-rango-meta-2189341>

Buscan que en el Perú el consumo local de café pase de 5% a 15%. (2016, 15 de marzo). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/buscan-que-peru-consumo-local-cafe-pase-5-15-noticia-1886526>

Castrillón, J.C., Morán, T., Prado, E.F., & Zevallos, R. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de Café* (Tesis para obtener el grado de magíster en Administración Estratégica de Empresas), Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

Café de Chiapas se perfila como líder mundial (2016, 30 de noviembre). *El Universal*.

Recuperado de <http://chiapas.eluniversal.com.mx/articulo/2016/11/30/cafe-de-chiapas->

se-perfila-como-lider-mundial.

Café Grano Perú Exportación 2016 diciembre (2017, 27 de enero). *Agrodata Perú*.

Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/01/cafe-grano-peru-exportacion-2016-diciembre.html>

Café: Minagri proyecta exportaciones superiores a US\$ 800 millones en 2017 (2017, 14 de

setiembre). Agencia Andina. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-cafe-minagri-proyecta-exportaciones-superiores-a-800-millones-2017-683059.aspx>

Café puneño Tunki gana premio mundial de calidad (2017, 25 de abril). *Los Andes*.

Recuperado de <http://www.losandes.com.pe/Regional/20170425/105607.html>

Café: ¿Por qué los productores prefieren financiarse en bancos extranjeros? (2017, 6 de

marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cafe-que-productores-prefieren-financiarse-bancos-extranjeros-2183732>

Cahuapaza, J. (2016). *Café orgánico, historia, contexto y perspectivas*. Lima. Recuperado de

<http://www.inacal.gob.pe/inacal/files/acreditacion/eventos/diamundialdeacreditacion2016/martes/cafe%20organico%20historia,%20contexto%20y%20perspectivas%20jnc%20.pdf>

Centro de Innovación para la Caficultura Sostenible. (2015). *Número de productores de café por provincia 2015*. Recuperado de

<http://www.ceincafe.org.pe/estadistica/n%C3%BAmero-de-productores-de-caf%C3%A9-por-provincia-2015>.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021*.

Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Centrum PUCP. (2017). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. PUCP, Lima

Centro de Comercio de Café de Minas Gerais [CCCMG]. (2017, 21 de setiembre).

Producción brasileña de café debe alcanzar los 44,7 millones de sacos. Recuperado de <http://cccmg.com.br/producao-brasileira-de-cafe-deve-alcancar-4477-milhoes-de-sacas/>

Centro de Innovación para la Caficultura Sostenible. (2015). *Hectáreas financiadas para producción de café por provincia 2015.* Recuperado de

<http://www.ceincafe.org.pe/estadistica/hect%C3%A1reas-financiadas-para-producci%C3%B3n-de-caf%C3%A9-por-provincia-2015>.

Chávarry, C. (2011, mayo 3) La accidentada historia del café en blog Crónicas Marcianas.

Perú 21. Recuperado de <http://blogs.peru21.pe/cronicasmarcianas/2011/05/la-accidentada-historia-del-ca.html>

COCLA (2017). *COCLA producción y exportación de café.* Recuperado de

<http://www.coclaperu.com/>

Comité Departamental de Cafeteros del Huila. (2007). *Informe de Comités Departamentales.*

Recuperado de <https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Huila3.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC]. (2006). *Plan Nacional*

Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006 – 2021. Recuperado de

https://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2012/portal/areas-institucion/pyp/plan_nac_ctei/plan_nac_ctei_2006_2021.pdf

Consejo Nacional de la Competitividad [CNC]. (2013). *Elaboración de mapeo clústeres en el*

Perú. Recuperado de

https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Consumo de café en Perú mueve más de S/ 1,500 millones al año. (2017, 20 de julio).

Agencia Andina. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-consumo->

cafe-peru-mueve-mas-s-1500-millones-al-ano-675603.aspx

CONVEAGRO (2013). *Primera Ley Tributaria para Fomentar la Asociatividad*. Recuperado de: <http://www.conveagro.org.pe/node/9082>

Corrupción, una historia cíclica en el Perú. (2017, 5 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/corrupcion-historia-ciclica-peru-informe-noticia-1973478>

Cuadras, S. (2010). *Café de Guatemala*. Recuperado de http://www.forumdelcafe.com/pdf/F-40_Cafe_Guatemala.pdf

Cuatro nuevos conflictos sociales surgieron en junio, reportó la Defensoría del Pueblo. (2017, 08 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/politica/cuatro-nuevos-conflictos-sociales-surgieron-junio-reporto-defensoria-pueblo-2194555>

¿Cuáles son los países en los que se consume más café? (2016, 28 de octubre). *Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad, A.C.* Recuperado de <http://www.amcce.org.mx/letras-de-cafe/post/cuales-son-los-paises-en-los-que-se-consume-mas-cafe>

Cusco: Buscan impulsar producción y consumo de cacao y café con el 'Chocafest 2016'. (2016, 12 de octubre). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/cusco-buscan-impulsar-produccion-y-consumo-cacao-y-cafe-2259555>

D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson Educación de Perú S.A.

Decreto Legislativo N° 325. Modifican la denominación de Ministerio de Economía, Finanzas y Comercio por la de Ministerio de Economía y Finanzas (1985). Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/marco_lega/DECRETO_LEGISLATIVO_325_7.pdf

- Decreto Legislativo N° 1013. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente. (2008). Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/Ley-creaci%C3%B3n-MINAM.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1082. Decreto Legislativo que crea el Sistema Integrado de Estadística Agraria conformante del Sistema Estadístico Nacional. (2008). Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/decreto-leg-1082.pdf>
- Decreto Supremo N° 291-2016-EF. Decreto Supremo que aprueba la Declaración de Política Macro Fiscal. (2016). Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/declaracion_pol_macrofisca12016.pdf
- De la Vega, M. (2017, 16 de abril). Proyectan un mejor año para la producción y exportación de café peruano. *Agencia Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-proyectan-un-mejor-ano-para-produccion-y-exportacion-cafe-peruano-663095.aspx>
- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos [USDA]. (2017). *Tabla 07A Importaciones totales de café*. Recuperado de <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/downloads>
- Desciende el gasto militar en América Latina durante 2016. (2017, 24 de abril). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/desciende-el-gasto-militar-en-america-latina-durante-2016>
- Exportaciones de café peruano sumaron 308 millones de dólares entre enero y agosto de este año (2017, 20 de setiembre). *Junta Nacional del Café*. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/content/exportaciones-de-caf%C3%A9-peruano-sumaron-308-millones-de-d%C3%B3lares-entre-enero-y-agosto-de-este>

- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura [FIRA]. (2016). *Panorama Agroalimentario Café 2016*. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200636/Panorama_Agroalimentario_Caf_2016.pdf
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2016, Abril). *World Economic Outlook Database*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/index.aspx>.
- Forum del Café (s.f.). *El Café en Dinamarca*. Recuperado de http://www.forumdelcafe.com/pdf/F-12_Dinamarca.pdf
- Global Fire Power. (2017). *2017 Peru Military Strength*. Recuperado de https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru.
- Hartmann, F. (1998). *Las relaciones internacionales*. Argentina, Buenos Aires.: Instituto de Publicaciones Navales del Centro Naval.
- Hofstede, G. (2017). *Perú: Evaluación de las dimensiones culturales*. Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/peru/>.
- Homogenizar calidad de café será crucial para crear marca país. (2017, 11 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/homogenizar-calidad-cafe-crucial-crear-marca-pais-noticia-1983293>
- Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2010, 27 de agosto). *INDECOPI otorgó Denominación de Origen Café Villa Rica*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/sobre-el-indecopi>
- Inforegión (2015). *Cusco está perdiendo liderazgo como productor de café y cacao (ampliación)*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/197095/cusco-esta-perdiendo-su-primer-lugar-como-productor-de-cafe-y-cacao-ampliacion/>
- Inforegión (2016). *6ta Expo café 2016 presentará cafés de todas las regiones del país*.

Recuperado de <http://www.inforegion.pe/230258/6ta-expo-cafe-2016-presentara-cafes-de-todas-las-regiones-del-pais/>

Infraestructura en el Perú: la base del desarrollo a largo plazo. (2016, 2 de marzo). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/infraestructura-peru-base-desarrollo-largo-plazo-2155608>

Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente (2005). *Zonificación Ecológica Económica de la provincia de La Convención*. Recuperado de http://www.ima.org.pe/estudios/zee-convencion/ZEE_LA_CONVENCION_FINAL.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental, por Años Calendario y Edades Simples 1995 – 2025 (Publicación No. 22)*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol22-Estimaciones-Proyecciones-1995-2025.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2000). *Perú: Estadísticas Del Medio Ambiente, 2000*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/Lib0351/indice.HTM>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012. Resultados definitivos*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Compendio Estadístico Perú 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Producción agrícola según*

- principales cultivos 2007 – 2016*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1422/cusco.htm
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Tasa bruta de mortalidad*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-510.htm
- Instituto Nacional de Investigación Agraria [INIA]. (2016). *Tecnología en Café*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/cultivos/132-cat-tecnologias/cultivos/393-%20tecnologia-en-cafe>
- International Coffee Organization (2017a). *Café sostenible*. Recuperado de http://www.ico.org/es/sustainable_coffeec.asp?section=Meetings_and_Events
- International Coffee Organization (2017b). *Consumo de café mundial*. Recuperado de <http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>
- International Coffee Organization (2017c). *Información del comercio global de café*. Recuperado de http://www.ico.org/profiles_e.asp
- International Coffee Organization (2017d). *Producción total por países exportadores*. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1a-total-production.pdf>
- International Coffee Organization (2017e). *Informe del mercado de Café agosto 2017*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2016-17/cmr-0817-c.pdf>
- International Trade Centre (2017). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||0901||4|1|1|1|2|1|2|1|1

- Inversiones peruanas en Chile bordearían los US\$8.500 mlls. (2014, 11 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inversiones-peruanas-chile-bordearian-us-8-500-mlls-172128>.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The strategy – focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press
- La FAO lanza herramienta tecnológica contra roya del café en Centroamérica. (2014, 21 de agosto). *RPP*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/la-fao-lanza-herramienta-tecnologica-contra-roya-del-cafe-en-centroamerica-noticia-718797>
- La producción de café fue la mayor de los últimos 23 años (2017, 3 de enero). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/produccion-de-cafe-en-el-2016-fue-la-mayor-de-ultimos-23-anos-502562>
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. (2002). Recuperado de <ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/ogac/normas/politica/Ley27867LOGR.pdf>
- Ley 27360. *Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario*. (2000). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5C947E120537341B05257B7A004B13E5/\\$FILE/27360.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5C947E120537341B05257B7A004B13E5/$FILE/27360.pdf)
- Ley 27902, (2003). Ley que modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867, para regular la participación de los Alcaldes Provinciales y la Sociedad Civil en los Gobiernos Regionales y fortalecer el proceso de Descentralización y Regionalización. Recuperado de http://www.transparencia.regioncusco.gob.pe/attach/marco_legal/ley_nro.27902.pdf
- Look how much coffee millennials are drinking. (2016, 31 de octubre). *The Washington Post*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2016/10/31/look->

how-much-coffee-millennials-are-drinking/?utm_term=.b8e27c3009d7

Márquez R.F. (2015). *Sustentabilidad de la caficultura orgánica en La Convención-Cusco.*

Tesis Doctoral en Agricultura Sustentable. Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima-Perú.

Márquez, F., Julca, A., Canto, M., Soplín, H., Vargas, S., & Huerta, P. (2016).

Sustentabilidad ambiental en fincas cafetaleras después de un proceso de certificación orgánica en la convención (Cusco, Perú). *Ecología Aplicada*, 15(2), 125-132.

Merma M.I. (2011). *Evaluación y diseño de fincas en selva alta bajo sistemas de cultivos prevalentes en La Convención- Cusco.* (Tesis Doctoral en Agricultura Sustentable.

Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Agraria). La Molina. Lima-Perú.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s.f.). *Diversidad de Ecosistemas.*

Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/47-sector-agrario/recurso-biodiversidad/346-diversidad-de-ecosistemas>

Ministerio de Agricultura (2003). *Caracterización de las zonas cafetaleras del Perú.* Informe Final. Lima, ProAmazonía

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2013). *Situación del Mercado de Café en grano.* Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2013?download=3885:situacion-del-cafe-a-junio-de-2013>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014). *Plan nacional de renovación de cafetales.* Recuperado de

http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/plan_renovacioncafetales_29012014.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Síntesis agroeconómica del café,* Lima, Perú.

Ministerio de Agricultura y Riego. [MINAGRI]. (2016). *Estrategia de Mediano Plazo del Ministerio de Agricultura y Riego para el Desarrollo del Sector Cafetalero en el Perú*

- 2016-2018. *RM 244-2016 MINAGRI*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2016/junio/rm244-2016-minagri.pdf>
- Ministerio de Agricultura. [MINAGRI]. (2017). *Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/estadistico-produccion>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. [MINCETUR]. (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 -PENX 2025*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. [MINCETUR]. (2016a). *Plan Estratégico Regional Exportador – PERX*. La Libertad identificó seis cadenas con potencial de exportación. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/plan-estrategico-regional-exportador-perx-la-libertad-identifico-seis-cadenas-con-potencial-de-exportacion/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. [MINCETUR]. (2016b). *Plan de Desarrollo de Mercado – PDM*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2025/plan-de-desarrollo-de-mercado-2/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2006). *Los Lineamientos de la Política Arancelaria en el Perú*. Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/btf/Lineam_Pol_Arancel.pdf.
- Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2016). *Marco macroeconómico multianual 2016-2018 revisado*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2016.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2017a). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf.

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2017b). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/btf/Lineam_Pol_Arancel.pdf.

Ministerio de la Producción. [MINPRO]. (2016). *Cusco Sumario regional*. Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Cusco.pdf.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. [MTC]. (2015). *Cadenas Logísticas 2014*.

Recuperado

de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2015.pdf

More Americans Are Drinking Coffee Every Day This Year. (2017, 25 de Marzo). Fortune.

Recuperado de <http://fortune.com/2017/03/25/coffee-drinker-stats-2017/>

PPK y su pedido de 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>

Perucam (2016). Análisis integral de logística en Perú parte 2b, Resultados por productos café. Recuperado de

<http://www.perucam.com/presen/Analisis%20Integral%20de%20Logistica%20en%20Peru.%20Resultados%20por%20productos%20Cafe.pdf>

Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico. (2017, 16 de abril).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/minagri-peru-segundo-productor-y-exportador-mundial-cafe-organico-2129235>

ProInversión. (2016). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016 / 2017*. Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/GUIA_NEGOCIOS_I

NVERSION_PERU_2016_2017.pdf

POP Café Cusco (2005). *Plan Operativo del Café*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/wp-](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/3Planes_Regionales_PERX/Perx_Cusco/Planes_por_Producto_Cusco/POP_Cafe_Cusco.doc)

[content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/3Planes_Regionales_PERX/Perx_Cusco/Planes_por_Producto_Cusco/POP_Cafe_Cusco.doc](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/3Planes_Regionales_PERX/Perx_Cusco/Planes_por_Producto_Cusco/POP_Cafe_Cusco.doc).

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.

Producción peruana de café aumentará 8% en el 2014, proyecta el Scotiabank (2016, 12 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produccion-peruana-cafe-aumentara-8-2017-reporto-scotiabank-2176971>

Puerto del Callao ocupa el sexto puesto de América Latina en movimiento de contenedores.

(2015, 23 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/puerto-callao-ocupa-sexto-puesto-america-latina-movimiento-contenedores-2135482>.

¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya? (2014, 28 de enero). *BBC*.

Recuperado de

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_haya_az.

Quintana, L. (2015). *Movimiento cooperativo en el Perú: Historia, contexto y retos*, Junta Nacional del Café. Recuperado de

http://economieassolidarias.unmsm.edu.pe/sites/default/files/Lucila%20Quintana_Cooperativas%20Per%C3%BA.pdf

Rowe, M., & Dickel, M. Mockler, 1994. *Strategic Management—A Methodological Approach*.

Seis claves para entender la operación 'Lava Jato'. (2017, 19 de mayo). RPP. Recuperado de

<http://rpp.pe/mundo/latinoamerica/que-es-la-operacion-lava-jato-6-claves-para-entender-este-caso-noticia-943263>

Senasa: Incidencia de la plaga roya amarilla del café disminuyó en 17%. (2016, 26 de

agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/senasa-incidencia-plaga-roya-amarilla-cafe-disminuyo-17-2168809>

Sifuentes, E.; Albujar, E.; Contreras, S.; León, C.; Moreyra, J., & Santa María, J. (2016).

Anuario estadístico de la producción agrícola y ganadera 2015. Lima, MINAGRI

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. [SIICEX]. (2015). *Ficha de*

exportación técnica Cusco. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_CUSCO.PDF

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017). *Exportaciones del*

café 2016. Recuperado

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%2050%20&pnomproducto=%20Caf%E9

Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias [SIEA]. (2017). *Sistemas de información*.

Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=sistemas-de-informacion>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2017).

Tratamiento Arancelario por Subpartida Nacional. Recuperado de

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

Teixeira, M. (2017, 21 de setiembre). *Brasil recorta pronóstico de producción de café en*

2017. Reuters. Recuperado de

<https://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAKCN1BW287-OUSLB>

The Climate Institute (2016). *A Brewing Storm: The climate change risks to coffee*.

Recuperado de

http://www.climateinstitute.org.au/verve/_resources/TCI_A_Brewing_Storm_FINAL_28082016_web.pdf

Watts, C. (2016). *A Brewing Storm: The climate change risks to coffee, Australia, The*

Climate Institute. Recuperado de

http://www.climateinstitute.org.au/verve/_resources/TCI_A_Brewing_Storm_FINAL_28082016_web.pdf

World Economic Forum (WEF). (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: Visita a la Planta de Acopio de la Cooperativa Cafetalera Chaco Huayanay



Apéndice B: Visita a los Cultivos de Café de la Cooperativa Cafetalera Chaco

Huayanay



Apéndice C: Entrevista a Enma Vera Rebollar

Nombre: Enma Vera Rebollar

Cargo: Presidenta

Organización: Cooperativa Chaco Huayanay

Fecha: 6 de mayo del 2017.

1. ¿Qué variedades de café produce usted?

Allá tenemos cafés por pisos ecológicos, tenemos café de altura. En una de mis chacras, situada en el distrito de Santa Ana, a 1950 msnm, tengo un café de excelente calidad, cuanto más alto se produce el café es mucho mejor, pues brinda un mejor grano. Tengo variedades como caturra y gran Colombia, aunque predomina el arábigo, que es de mejor calidad para taza; aunque también es más vulnerable a las plagas. También poseo una propiedad en Echarati, donde hay una mejor producción en cuanto a rendimiento.

2. ¿Cuántos quintales cosechaba regularmente antes de que la roya afectara sus cafetales?

Cosechaba 100 quintales en 12 hectáreas. Es un promedio bajo en cosecha porque no le dábamos la atención debida debido a falta de medios económicos. Para subvencionarlo, teníamos que recurrir a créditos de la cooperativa. Al costo de la mano de obra o jornal hay que agregarle la compra de víveres para el desayuno y almuerzo. Algo que nos ha afectado mucho es el trabajo en los municipios, porque en lugar de apoyar al campesino ha hecho de que abandone las parcelas y empiece a cobrar 40 soles el jornal. Cuando la roya atacó mis cafetales, en el 2013, la cosecha se redujo a solo 10 quintales.

3. ¿Cuánto puede costar prevenir la roya en una hectárea?

Primero, tienes que abonar el terreno, lo que tiene un costo de entre S/.600 a S/.700. por hectárea, como mínimo. Ahora, con la roya hay que utilizar productos que estén dentro del programa orgánico, con lo que se encarecen los costos.

4. ¿Qué opina sobre los programas de apoyo que han ofrecido los gobiernos locales?

El apoyo es insuficiente. Aunque se hicieron programas para renovar los cafetales, éstos no han tenido gran impacto. Creo que más que programas individuales, debería trazarse un plan integral al cual poder hacerle seguimiento.

5. ¿Actualmente, los productores de café, a quienes venden su producción?

Anteriormente, toda la producción se vendía a Cocola; pero producto de los problemas suscitados ahora los productores cafetaleros prefieren vender su café a los acopiadores, quienes ofrecen mejores precios y mayores facilidades, como recoger la producción desde la misma chacra. Huancaruna es uno de ellos.

6. ¿Puede contarnos lo que ocurrió con Cocola?

Antes nosotros recibíamos el café en mi cooperativa y posteriormente, cuando teníamos una buena cantidad (100 o 200 quintales), lo llevábamos a Cocola. Cada cooperativa entregaba 6,000 o 7,000 quintales; pero ahí sobrevino la crisis, hace 4 años. Cocola tuvo problemas financieros, no se pudo cumplir con los compromisos con entidades financieras, sobrevinieron multas y una serie de calamidades. Las empresas creadas para diversificar las acciones comerciales de Cocola no eran rentables y ocasionaban pérdidas. Por esas razones, las entidades financieras nos cerraron las puertas. Tuvimos que vender varios bienes y hacer grandes esfuerzos para recuperar la confianza de los bancos.

7. Otras regiones al igual que La Convención fueron afectadas por la Roya, pero se pudieron recuperar rápidamente ¿Qué pasó con La Convención, que no pudo hacer lo mismo?

Sumados los impactos de la roya amarilla del café y otras plagas que afectaron los cafetales entre el 2013 y 2014, se tiene que tomar en cuenta el impacto que tiene la mala gestión de las cooperativas en la recuperación de la producción del café en la región.

8. ¿De qué manera el Estado apoya a los productores cafetaleros?

Si existe un apoyo por parte del Estado, pero éste es con productos químicos, y una

gran parte de la producción de café de La Convención es orgánica. Es por este motivo que no podemos utilizar los productos que el estado nos brinda. Obviamente, se tienen algunas parcelas de café convencional que también se exporta donde utilizamos estos productos, pero la gran mayoría es producción orgánica, por esta razón es que somos la primera provincia en producción orgánica a nivel nacional.

9. Y la exportación de café, ¿cómo se hace?

Exportamos café en grano verde. Al grano se le saca la cascara y a eso se le llama café en grano verde.

10. ¿Vuestros productos cuentan con algún valor agregado?

Cocla tiene su planta de procesamiento y nosotros también tenemos la nuestra en la cooperativa [Chaco Huayanay], siendo actualmente la que nos mantiene; pero por los problemas económicos por los que estamos pasando, no podemos cubrir con las exigencias de la Dirección General de Salud Ambiental – DIGESA.

11. ¿Cómo ha sido su participación en las ferias comerciales de café?

Generalmente, recibíamos un apoyo sustancial de DEVIDA, sin embargo, no pude participar del Expo Café 2016 porque DEVIDA redujo el presupuesto para los pequeños productores como nosotros. Nos dijo que mínimo debíamos ir tres personas y con nuestra plata y ellos pagaban el stand. No fuimos, no teníamos plata. Creo que fue un grupo de Echarati.

12. Sabemos que uno de los principales problemas que enfrenta la caficultura de La Convención es la dispersión de esfuerzos y la falta de liderazgo, ¿a qué cree que se debe eso?

Es verdad, hay mucha dispersión de esfuerzos. Lo que pasa es que muchos han perdido el verdadero objetivo de este negocio: la labor social. En mi cooperativa, mi principal labor es recuperar a mis socios y que puedan tener ganancias considerables. Que salgan adelante.

13. Esa desintegración ha llevado a una menor producción. ¿También se debería responsabilizar por ello a los malos manejos en las cooperativas?

A la roya y los malos manejos. Ahora cada uno está por su lado.

14. ¿En el pasado eran organizaciones más unidas?

En otras épocas el café reportaba un buen ingreso. Antes era el sistema así: por ejemplo, entregábamos 20 quintales a la cooperativa y, en ese momento, nos pagaban el 80%. Una vez que el producto era exportado, nos daban el resto, lo que llamábamos reintegro. Generalmente, en La Convención se entrega café hasta agosto debido a que es un café de altura. En otras regiones entregan el café solo hasta junio e incluso hasta fines de abril. Bueno, la cuestión es que el reintegro recién nos lo entregaban cuatro meses después y ese era un monto importante.

15. ¿Y cómo es en la actualidad?

En la actualidad los recopiladores pagan la producción al cash.

16. ¿Entonces el café en La Convención se produce de febrero hasta agosto?

De marzo a agosto. Yo he cosechado hasta setiembre en las partes altas, pero con estos cambios climáticos ya no se sabe con certeza.

17. Si se usan diferentes pisos altitudinales, ¿se podría cultivar todo el año café en La Convención?

No, el café da una sola vez por año, en cambio, productos como la coca pueden dar hasta tres o cuatro veces por año.

18. ¿Y si se programan las cosechas en distintos meses?

No hay tanta diferencia. Son cultivos anuales. Además, se planta durante los meses de lluvia: de diciembre a marzo. Se debe aprovechar ese período.

19. ¿En qué estado se encuentran las vías de comunicación en La Convención?

Hay pocos caminos asfaltados. Por ejemplo, la carretera a mi chacra es trocha. Algunos, tenemos un café de alta calidad en Echarati, pero hay que subir unos cerros increíbles. Ese es uno de los factores por los que la producción está abandonada.

20. ¿Por qué Echarati y Quillabamba no invirtieron, teniendo canon, en las vías de comunicación?

Solo hacen las obras que estén ligadas a sus intereses. Por ejemplo, se ha mejorado el acceso a ciertas chacras, para beneficios de unos cuantos. No hay planificación ni una estrategia que esté dirigida al bienestar de la comunidad. Las autoridades hacen lo que les da la gana.

21. ¿Qué hace falta para que el café de La Convención sea un referente?

Queremos apoyo, pero que no nos regalen nada. Necesitamos insumos a bajo costo y que nos apoyen las entidades crediticias con créditos accesibles, como era antes con el Banco Agrario.

