

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PUCP

ESTUDIO ESTRATÉGICO DEL MERCADO DE CAFÉ ORGÁNICO

PERUANO EN LIMA METROPOLITANA

Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN

CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

AUTOR

Clever Paul Flores Huanca

ASESOR

Eduardo Kieffer Begazo

Lima, julio, 2020

Resumen

El café es considerado como uno de los *commodities* más recurrentes a nivel mundial, por lo que es un producto de exportación importante para los países productores, en su mayoría, latinoamericanos. Entre los principales tipos de café, destacan la arábica y la robusta. Como parte de su diferenciación en el mercado internacional, existen los cafés de alta calidad, en su mayoría, del primer tipo, o también llamado cafés de especialidad, por ejemplo, las variedades orgánicas. Perú es reconocido a nivel mundial por la calidad orgánica de su café, el cual exporta en grandes proporciones comparado con lo restante para el consumo nacional. Por tal motivo, el consumo interno del país es liderado por cafés de una calidad inferior y con un sabor diferente. Además, el hábito de consumo de este grano no se encuentra tan marcado en la población limeña. Esto se puede relacionar con la falta de promoción de café natural, tanto por parte del Estado como por el sector privado. Además, los cambios climáticos actuales podrían afectar los niveles de producción como en el año 2012 debido a las plagas del grano. El presente trabajo analiza los factores del macroentorno y microentorno del sector de café orgánico peruano en Lima y define las estrategias que se deben considerar para afrontar la situación actual: la falta de apoyo en su promoción y consumo a pesar de una tendencia creciente y los altos niveles de exportación de este producto.

Tabla de Contenidos

Índice de Tablas.....	iv
Índice de Figuras	v
Introducción.....	1
1. Análisis del Macroentorno.....	4
1.1. Relevancia de Factores.....	4
1.2. Desarrollo de Factores.....	4
1.2.1. Factor político.....	4
1.2.2. Factor económico.....	8
1.2.3. Factor Sociocultural.....	12
1.2.4. Factor legal.....	16
1.2.5. Factor tecnológico – ambiental.....	19
2. Análisis Del Microentorno	24
2.1. Capacidad de negociación de consumidores.....	24
2.2. Capacidad de negociación de proveedores.....	26
2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	28
2.4. Potencial ingreso de los nuevos competidores.....	30
2.5. Rivalidad entre competidores.....	32
3. Planeamiento Estratégico	34
3.1. Visión	34

3.2.	Misión.....	34
3.3.	Análisis FODA.....	34
3.4.	Estrategia genérica competitiva	36
3.5.	Objetivos estratégicos	36
4.	Conclusiones.....	38
5.	Bibliografía.....	40



Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Características de la producción del café peruano</i>	21
Tabla 2	<i>Precios de café de especialidad o premium en el mercado de Lima</i>	26
Tabla 3	<i>Matriz FODA del mercado de café orgánico peruano en Lima</i>	35



Índice de Figuras

Figura 1 Tasa de incidencia de la pobreza.....	6
Figura 2 Producto Bruto Interno por componentes del gasto 2019 - 2020	7
Figura 3 Variación porcentual del Producto Bruto Interno 2008 - 2020.....	8
Figura 4 Crecimiento porcentual anual del PIB en Perú	9
Figura 5 Evolución del precio internacional del café.....	10
Figura 6 Café peruano: evolución de las exportaciones.....	11
Figura 7 Consumo interno del café en miles de sacos de 60 kg.....	14
Figura 8 Países con mayor número de patentes.....	18
Figura 9 Número de registros por año desde 1996.....	19
Figura 10 Incremento de temperatura mundial desde inicios del siglo XX	22
Figura 11 Consumo de café en Perú en 14 ciudades	24
Figura 12 Producción de café por regiones	27
Figura 13 Evolución de las importaciones de café tostado y soluble.....	28

Introducción

El café, junto con el petróleo y el gas natural, es considerado como uno de los principales *commodities* a nivel mundial cuyo valor se ha visto afectado y disminuido en los últimos años a pesar del exceso de la oferta. “La demanda del consumo de café se ha incrementado en los últimos años principalmente en países exportadores y mercados emergentes, los cuales se caracterizan por buscar alimentos más saludables e introducir la cultura de café en sus países” (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2016, pág. 79). Los principales tipos de cafés producidos son arábica, el cual es el más apreciado por su sabor, y robusta, cuyo principal productor es Brasil. Actualmente, Perú se ha convertido en uno de los principales exportadores de café orgánico del tipo arábica junto con México y se encuentra dentro de los principales productores de este grano a nivel mundial. La calidad peruana, desde su cultivo hasta su consumo, es reconocido a nivel internacional por la calidad de su sabor y por su categoría de especialidad orgánica, e incluso reconocida por instituciones internacionales como la *Specialty Coffee Association* (SCA).

El café como tal es considerado dentro de los cálculos del Índice del Precio al Consumidor por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) según sus últimos informes, por lo que también es considerado dentro de la canasta básica familiar debido a su relevancia. El consumo interno per cápita es en promedio de 733 g, cuyas principales regiones son Piura y Lima (Kantar Worldpanel, 2019, págs. 10 - 15). Estos valores son menores que el resto de los países con mayor producción, a pesar de que Perú sea considerado como uno de los más importantes. Esto se debe principalmente a la ausencia de una cultura del café establecida y el liderazgo del café importado en el mercado nacional, cuya calidad es promedio y diferente peruano. Gran parte de la producción nacional es destinada para su comercio exterior, lo cual disminuye la oferta de café peruano en el

interior. Además, el país se vio afectado desde el periodo 2012 – 2013 debido a la plaga de la Roya amarilla que afectó gran parte de los cafetales nacionales. Tal es el caso de las próximas a la cuenca del Río Perené, cuya “recuperación productiva, económica y social no se ha logrado a pesar de establecerse un Plan Nacional de Renovación” (Inga, 2019, págs. 81 - 82).

La moda del café es creciente en el país; sin embargo, no es lo suficiente como para establecerse una cultura que aprecie la calidad del grano peruano. Existe un aumento en el número de cafeterías que se dedican a ofrecer café de especialidad para promocionar marcas propias y la experiencia de consumir esta bebida. La tendencia está marcada principalmente por jóvenes, profesionales o estudiantes, cuyos hábitos son limitados y no representativos para una cultura cafetalera como Brasil, Guatemala o Costa Rica (Natividad & Tucto, 2019). Asimismo, Geni Fundes, Gerente de la Central de Café y Cacao del Perú, confirma la situación actual del mercado cafetalero peruano mientras que la tendencia crece tanto en los consumidores como en los productores por una estrategia caracterizada con la calidad orgánica, la cual es uno de los principales factores que fortalecen dicho sector (Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI], 2019).

El presente estudio analiza en tres capítulos la situación actual del mercado de café orgánico peruano en Lima Metropolitana. Además, se establecen las conclusiones respectivas del estudio y la bibliografía consultada.

El Análisis del Macroentorno, primer capítulo, presenta los factores del macroentorno que son relevantes e influyen en este mercado. Para ello, se analizan los factores políticos, económico, sociocultural, legal y tecnológico – ambiental, cuyo resultado principal demuestra la falta de apoyo por parte del Estado y los aspectos que favorecen al sector para establecer un crecimiento y moda del consumo del café orgánico peruano. Además, se incluyen los cambios en los aspectos

ambientales que conlleva la cosecha del grano de café y cómo afectaron desde el 2012 hasta la actualidad, así como el desarrollo de nuevas tecnologías y los aspectos legales de la elaboración y comercialización tanto a nivel nacional como internacional.

El Análisis del Microentorno, segundo capítulo, muestra el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter para el mercado de café orgánico peruano en Lima Metropolitana: capacidad de negociación de consumidores, capacidad de negociación de proveedores, desarrollo potencial de productos sustitutos, potencial ingreso de nuevos competidores y rivalidad entre competidores. Este análisis también muestra la situación actual del consumo per cápita de café peruano en Lima, la variedad de precios existentes y el nivel esperado para los siguientes años según la planificación establecida por Minagri en 2018. Además, se desarrolla la tradición de cosecha de café en diferentes regiones y su accesibilidad a estos; el surgimiento de sustitutos directos, como el café importado, e indirectos, como bebidas alternativas al café; el *boom* de cafeterías en diferentes distritos de Lima; y los retos que afronta el sector para marcar su crecimiento.

Por último, el Planeamiento Estratégico, tercer capítulo, desarrolla la visión y misión del sector según la información presentada en los dos primeros capítulos. Por otro lado, se desarrolla el análisis FODA para establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector y proponer una estrategia genérica competitiva y objetivos estratégicos para el desarrollo y crecimiento del propio sector.

1. Análisis del Macroentorno

Realizar el análisis del macroentorno del sector de café orgánico en Lima Metropolitana permite determinar estrategias y objetivos empresariales que se puedan considerar para futuros proyectos, así como, en estudios posteriores. Para un correcto análisis en esta sección, se deben considerar aquellos factores que son relevantes y que permitan comprender la situación actual desde un contexto exterior y que afecten o puedan afectar positiva o negativamente a este sector.

1.1. Relevancia de Factores

Para llevar a cabo el análisis, es necesario determinar cuáles de estos factores son relevantes. Se tomarán en consideración aquellos que se utilizan comúnmente para estudios e investigaciones similares: político, económico, sociocultural, legal y tecnológico – ambiental. La importancia de cada uno de ellos varía según las condiciones del sector a analizar, por lo que es necesaria una descripción adecuada de cada uno.

1.2. Desarrollo de Factores

1.2.1. Factor político.

Para el desarrollo de este factor se consideran tres aspectos importantes para el país: crisis política de los últimos años, recesión a inicios del primer trimestre del año 2020 y el cambio de gobierno y bicentenario en 2021.

Según el Banco Mundial, el crecimiento de Perú se debe principalmente a las políticas macroeconómicas, la gobernanza inclusiva y políticas de disminución de la pobreza aplicados progresivamente en los últimos veinte años y se estima que siga creciendo después del 2021 (Banco Mundial, 2020). Estos se vieron demostrados mediante la implementación de diferentes programas como lo es Juntos, cuyo objetivo principal es reducir la pobreza, cambios en la

administración pública, proyectos de gestión fiscal y gasto público entre otros. Entre los temas más importantes que el país planea enfocarse, se encuentra el del sector salud. Esta tradición se realiza en reunión con los ministros con la finalidad de reconocer y promocionar temas relevantes en la agenda del gobierno: Año de la universalización de la salud (Gestión, 2020). Con ello, el presidente reconoce las carencias del sistema de salud y el trabajo que se dedicará por implementar políticas relacionadas durante su mandato, de modo que este beneficio se encuentre al alcance de la población como es el caso del seguro.

Los gobiernos de Pedro Pablo Kuczynski y, su sucesor, Martín Vizcarra están caracterizados por la crisis política según lo informan medios peruanos e internacionales. Según el diario Gestión, ambos mandatos están afectados por la oposición y mayoría parlamentaria en el Congreso, la falta de apoyo del Ejecutivo, la determinación del Tribunal Constitucional y el caso de corrupción internacional Odebrecht y los líderes peruanos políticos involucrados (Gestión, 2019). Estos factores son determinantes en el aumento de la tensión política desde el cambio de mandato del 2016 hasta la actualidad. Con el caso de la red de corrupción internacional, se iniciaron las investigaciones con los mandatarios anteriores para averiguar sus relaciones con la empresa mencionada, así como con otros líderes políticos y altos funcionarios a nivel nacional. Esto generó reacciones públicas mediante marchas, protestas y confrontación entre la aprobación y desaprobación de tales medidas. Además, esta etapa se vio marcada por la disolución del Congreso por parte de Martín Vizcarra, el cual es considerado como un acontecimiento importante para la política peruana luego de más de veinte años desde un evento similar en el gobierno de Alberto Fujimori. Esta noticia fue difundida por medios internacionales como El País, BBC, El Mundo, *The Whashington Post*, entre otros. En una nota de *The Whashington Post*, el periodista Jonathan Castro opina que “la crisis política en Perú era inevitable” (Castro J. , 2019). En esta, se comparan

con el autogolpe del año 1992 y la disolución del Congreso del mismo año, debido a las oposiciones existentes entre el poder Ejecutivo y el Legislativo por su mayoría parlamentaria.

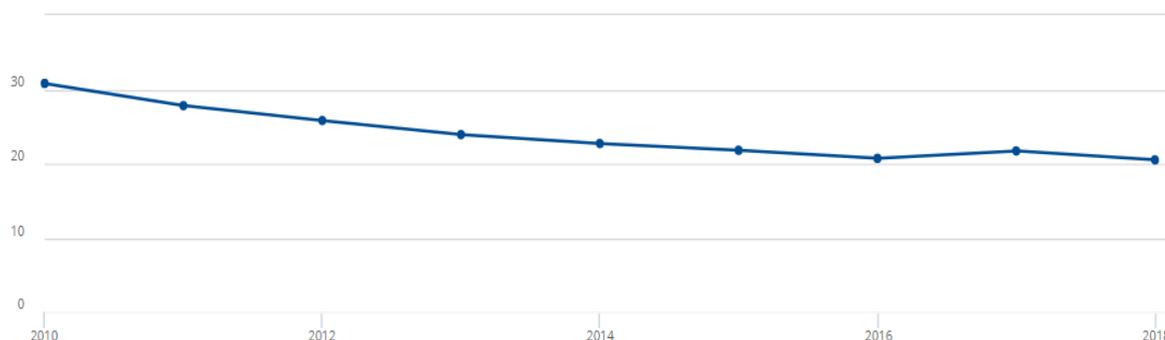


Figura 1 Tasa de incidencia de la pobreza

Tomado de Banco Mundial (2020) Perspectiva económicas mundiales – Pronósticos

Los cambios inesperados producidos por la crisis política generan incertidumbre en diferentes sectores de mercado en cuanto se refiere a inversión según afirma el presidente del Banco Central de Reserva del Perú (Federación de Periodistas del Perú, 2019). Esto se resume en el temor por el momento oportuno para invertir en un negocio debido a la situación política del país. El trabajo realizado por el gobierno, a pesar de la crisis, permite que el país se mantenga en crecimiento hasta inicios del año 2020. Esto se puede observar en los cambios de la distribución del PBI del país desde 2019 hasta 2020 en la Figura 2. Se dio un aumento del 7.2% en el gasto del Gobierno en comparación con el aumento del 2.4% del periodo anterior al 2019; mientras que en otros sectores como el privado, importaciones y exportaciones se vio una disminución del gasto. El gasto por parte del Gobierno se estima que aumente durante el año 2020 para afrontar los riesgos por la paralización de la mayoría de los sectores de mercado a nivel nacional.

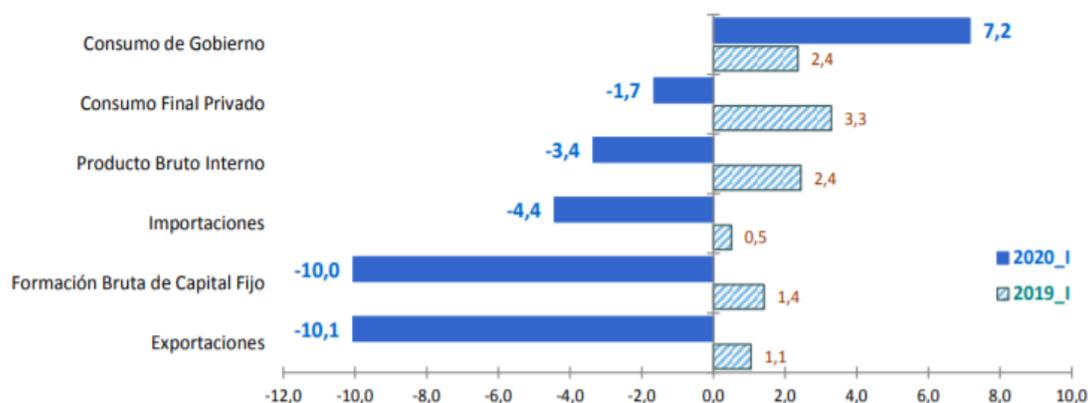


Figura 2 Producto Bruto Interno por componentes del gasto 2019 - 2020

Tomado de INEI (2020) Informe Técnico: Producto Bruto Interno Trimestral.

El Banco Mundial estima que, la recesión económica y las políticas y otras medidas ejercidas por el Ejecutivo permitirán su recuperación y retomar con los planes de reducción de la pobreza en el año 2021 (Banco Mundial, 2020). “Perú mantiene 21 acuerdos comerciales, 5 por entrar en vigencia y 5 en proceso de negociación” (La República, 2020). Estos acuerdos favorecerían el incremento de la exportación y, por ende, la producción de café orgánico a nivel nacional.

El año 2021 será fecha importante para el país por dos principales motivos políticos: el cambio de mandato presidencial, lo cual implicaría un cambio para la crisis actual, y el desarrollo del bicentenario que conmemora la independencia del Perú. Entre la numerosas medidas y leyes aprobadas por el poder Legislativo, se encuentran los proyectos de paridad y alternancia de género y la postergación de los comicios del 2021 hasta 2022 (LP Derecho, 2020). El primero favorece la inclusión tanto de hombres y mujeres para participar de la política peruana en cada uno de los partidos electorales; mientras que el segundo, se realizó con el objetivo de evitar el incremento de contagiados en meses posteriores. En cuanto a la presencia de los candidatos, Tafur (2020) opina que las tendencias de los posibles candidatos que se muestran en las encuestas no son una correcta predicción de aquellos partidos que se presentarán en el próximo sufragio. El periodista asemeja

la situación con la de los candidatos a las elecciones del año 1990 debido a la crisis económica generada del primer gobierno de Alan García. Ante ello, cabe la posibilidad de que nuevas tendencias surjan en última instancia, lo cual es interpretado como una incertidumbre.

1.2.2. Factor económico.

Entre los aspectos económicos más importantes del país y relacionados con el mercado cafetalero, la variación del PBI, las tendencias mundiales del precio cotizado del grano de café a nivel internacional, las variaciones de los niveles de exportación del país y la falta de apoyo por parte del Estado en el sector cafetalero.

El Producto Bruto Interno ha disminuido en un 3.4% a finales del primer trimestre del 2020, lo cual se vio afectado por la contracción de la demanda interna del país (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020). Se estima que Perú cierre el año con una disminución del PBI según la tendencia de la Figura 3 de los cambios en el PBI y demanda interna.

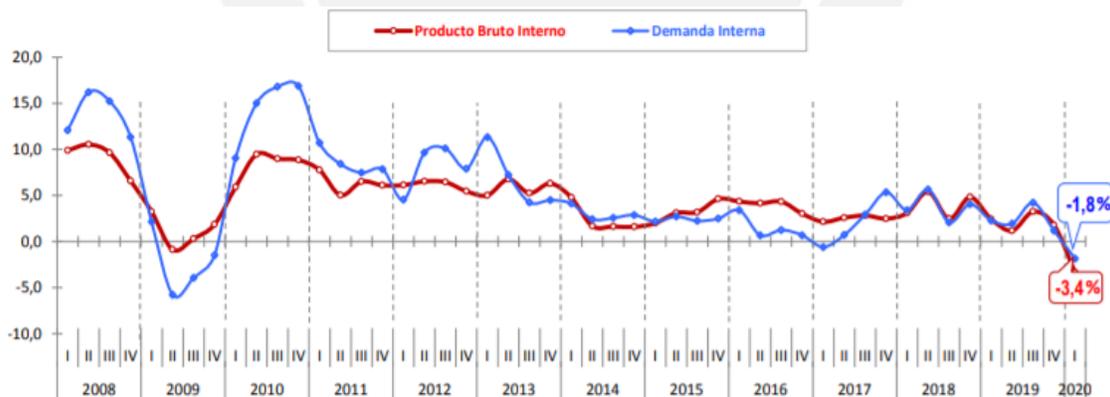


Figura 3 Variación porcentual del Producto Bruto Interno 2008 - 2020

Tomado de INEI (2020) Informe Técnico: Producto Bruto Interno Trimestral.

Según estimaciones del Banco Mundial (2020), el PBI anual del país disminuirá en 12% a finales del año 2020 en comparación con el año 2019, mientras que se su retorno a la economía

mundial el próximo año se estima con un aumento del 7% del mismo como se puede apreciar en la Figura 4.

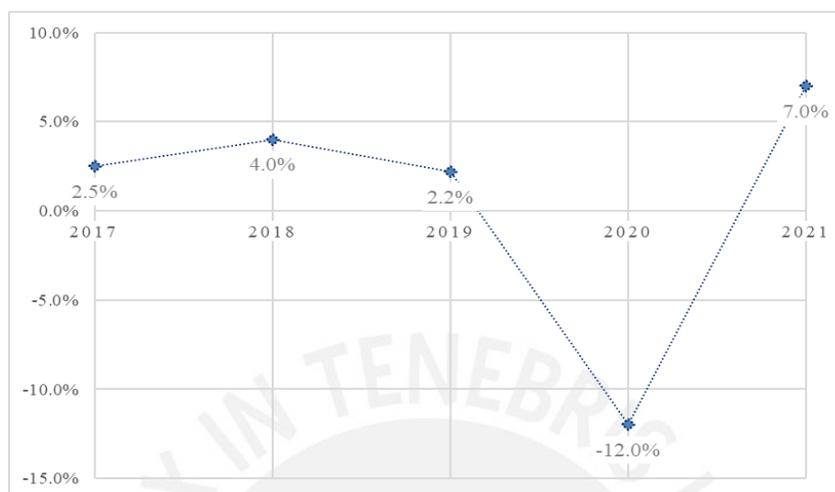


Figura 4 Crecimiento porcentual anual del PIB en Perú

Tomado de Banco Mundial (2020) Perspectiva económicas mundiales – Pronósticos.

Entre los alimentos más consumidos durante el primer semestre del año 2020 se encuentran el café, té, cacao, frutas, pescado, carne, vino, legumbres, leche, queso, y huevos con incrementos desde 6% hasta 10% inclusive según los datos del gasto de Consumo Final Privado (INEI, 2020). Por otro lado, el consumo de bebidas alcohólicas disminuyó considerablemente en más del 30%. Entre otros alimentos, el café se encuentra como parte del Índice de Precios al Consumir (INEI, 2019). Esto hace que el café sea considerado como un bien valorado económicamente a nivel nacional. Por otro lado, el café es considerado un *commodity* a nivel mundial, es decir, un bien básico que sirve para productos de mayor complejidad. Entre los principales *commodities* a nivel mundial se encuentran petróleo, café, gas natural, oro, plata y maíz. El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura afirma que los tipos de café más producidos en Latinoamérica son del tipo Arábica y Robusta, y de estos existen diferentes calidades y subvariedades que se diferencian entre sí, lo cual excluye al café del concepto *commodity* en esta región (Instituto

Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2020). La variación del precio del café cotizado en la Bolsa de Valores de *New York* se ha visto estable con tendencias a la baja en los últimos meses, es decir, el año 2020. Estas tendencias se hacen presentes desde el año 2018, principalmente en cuanto al precio del café Arábica, uno de los más preferidos por su calidad a nivel internacional (Shah, 2019). Es necesario afirmar que las tendencias históricas de este tipo de productos no permiten pronosticar rentabilidades futuras, por lo que estas cifras se mantienen en incertidumbre. Sin embargo, estos resultados se pueden explicar debido al aumento global de la oferta del café del tipo Arábica, siendo Brasil uno de sus mayores productores y exportadores (Morín, 2020). En la Figura 5, se observa la involución histórica del precio internación del café con valore que tienden a estar menores que US\$ 1 por libra de café.

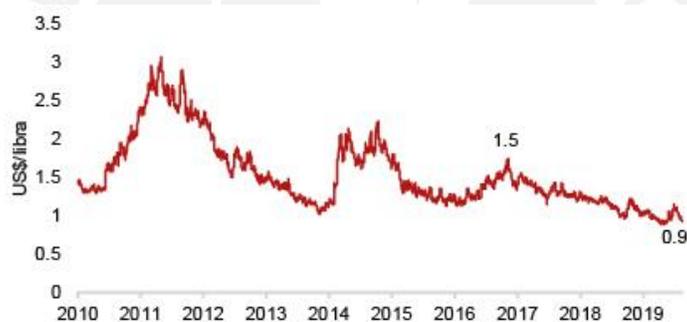


Figura 5 Evolución del precio internacional del café

Tomado de ComexPerú (2019) ¿La peor época para el café? Panorama y efectos en el Perú.

Por otro lado, se considera al año 2019 como uno de los principales en cuanto a mayor producción histórica del café en los últimos años. Sin embargo, Perú se ve afectado debido a las faltas de políticas de promoción del consumo nacional del café y de su promoción externa por parte del Estado. Se considera al país como uno que importa este producto para su consumo interno y por tener uno de los cafés especiales del tipo orgánico de mayor calidad a nivel mundial después de México (Andina, 2019). Las certificaciones de este tipo especial generan sobrecostos

considerables, pero posicionan su calidad internacional en convenciones y otras presentaciones de promoción privadas del café según ha ocurrido en los últimos años. Sumado a la carencia de interés estatal, se encuentra el efecto que generó la Roya amarilla a nivel latinoamericano en las producciones y, por ende, exportaciones de los países cafetaleros, siendo Perú uno de los afectados como se puede observar en la Figura 6 actualizado hasta mediados del año 2019.

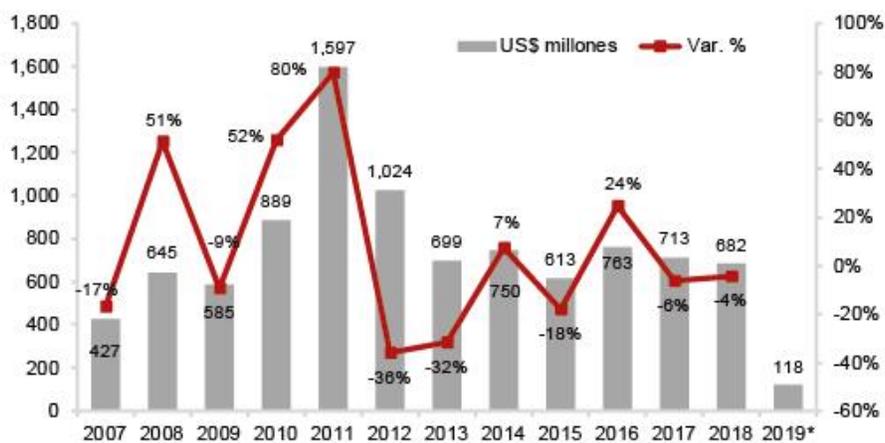


Figura 6 Café peruano: evolución de las exportaciones

Tomado de ComexPerú (2019) ¿La peor época para el café? Panorama y efectos en el Perú.

El volumen de ventas por exportación se ha mantenido por debajo de los US\$ 800 millones desde la epidemia de la Roya de los periodos 2012 – 2013 con valores que representan menos del 50% del máximo nivel alcanzado en 2011. Estos resultados de la producción y la falta de producción interna de este bien podrían afectar económicamente a los sectores de servicios que se dedican a transformar este producto como es el caso de las cafeterías, lo cual generaría que se decida por el incremento de la importación como solución, señalado como una situación crítica en el país por la redactora especialista en Economía y Finanzas Zurita para El Comercio (Zurita, 2020). Esto, además, generaría caídas considerables sumadas a la producción del café del 2020 y

en posibles eventos similares frente a epidemias similares y propias del café en años futuros debido a la falta de interés estatal.

1.2.3. Factor Sociocultural.

Entre los principales aspectos socioculturales, se encuentran la tendencia a incrementarse el consumo de café por parte de los niveles socioeconómicos dominantes en el mercado nacional; la evolución histórica de la producción y consumo interno del café; las oportunidades de consumo en mercados emergente y exportadores; la evolución del café como cultura social y experiencia de servicio; las tradiciones de los caficultores en la producción del café; y la conciencia por el cuidado del medio ambiente del consumidor actual.

A nivel mundial, el consumo del café, en cualquiera de sus presentaciones, se vio marcado por un incremento continuo a nivel mundial, el cual se puede observar en la Figura 7. Sin embargo, en el caso de Perú, se observa un estancamiento en su crecimiento del consumo interno del café. Esto, como se explicó en el factor económico, se debe a la falta de apoyo por parte del estado, no solo en la producción, sino en su consumo. Actualmente, el promedio de consumo de café per cápita es de 733 g al año, lo cual es un equivalente a 40 tazas anuales, siendo Piura, Chiclayo y Lima, las ciudades que presentan un valor superior al promedio nacional (Kantar Worldpanel, 2019). Este resultado es inferior a los observados en otros países donde la media es superior a la unidad de kilogramo por persona. Esta tendencia se encuentra fuertemente marcada por los Niveles Socio – Económicos (NSE) A, B y C en sus presentaciones de molido – tostado y solubles, siendo este último NSE un sector creciente y nuevo. Antes del 2020, el Ministerio de Agricultura y Riego propuso estrategias variadas para apoyar la producción y consumo del grano tostado como el apoyo a los caficultores, posicionamiento de una marca a nivel nacional y mundial, financiamiento para caficultores y promoción de una cultura de café en el país (Ministerio de Agricultura y Riego

[MINAGRI], 2018). Hasta la fecha, estos planes se vieron retrasados debido a la crisis política que implicó reestructuraciones en el gabinete ministerial. Ante ello, Andina (2020) afirma que es necesario buscar nuevos modelos de negocio luego de una junta del Minagri con cafetaleros a nivel nacional a inicios del año 2020. Entre estos modelos propuestos, se encuentra la opción de preparar el café en casa, es decir, hacerlo más práctico y fácil, de modo que el consumidor no se encuentre en la necesidad de gastar fuera del hogar.

El IICA (2016) reconoce que “la moda del café se vio marcada por tres etapas o revoluciones en el mercado llamadas “olas del café” caracterizadas por el café instantáneo, la aparición de los *coffee shop* y la experiencia del café desde 1970 hasta 2002” (pág. 98). La evolución de su consumo abarca desde el mejoramiento de la calidad hasta la creación de una experiencia única. Los ejemplos propuestos por la institución son Starbucks, quien vende el café como un servicio que presta su arquitectura y comodidad, y las invenciones de Nestlé, quien revolucionó el mercado con el encapsulamiento del producto para que el consumidor final pueda prepararlo en casa con practicidad. Todo esto contribuye con la formación de una cultura de consumo del café según la experiencia del cliente. Además, para determinar las diferencias de las calidades mejoradas del café, “las empresas pueden utilizar normas estandarizadas creadas con la finalidad de establecer parámetros de análisis sensorial como son los casos de *International Organization for Standardization* (ISO) y *American Society of Testing Materials* (ASTM)” (IICA, 2016, pág. 111). Esto permite que las empresas puedan promocionar sus productos de acuerdo, de modo que cumplan con las expectativas del consumidor. Entre los mercados de mayor consumo, se encuentran los países exportadores y los países emergentes. Estos lideran la tendencia por buscar productos con buen gusto, buen precio, saludables y naturales, de modo que estos cuatro factores sean relevantes para establecer una caficultura adecuada (IICA, 2016). Los países orientales son

los que más resisten a cambiar sus tradiciones y el factor de salud del café es el más relevante, a pesar de que el incremento de su consumo es mayor que Perú.

PAISES	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Total	142 389	145 637	152 728	154 294	160 274	163 589
European Union	41 475	43 870	44 495	42 345	45 725	46 100
United States	23 811	23 568	25 083	25 522	25 835	26 509
Brazil	20 210	20 420	20 855	21 625	22 420	23 200
Japan	7 750	7 860	8 060	8 210	8 253	8 252
Philippines	3 590	4 230	6 210	6 995	6 510	5 625
Russia	4 230	4 050	4 395	4 740	4 485	4 950
Canadá	4 605	4 495	4 545	4 550	4 750	4 700
China	2 181	2 416	2 833	3 655	3 825	4 200
Indonesia	2 540	2 900	3 175	3 203	3 560	3 900
Ethiopia	3 120	2 985	3 110	3 100	3 110	3 120
Vietnam	2 008	2 217	2 630	2 770	2 880	2 990
Korea, South	2 160	2 305	2 465	2 725	2 735	2 750
México	2 731	2 339	2 325	2 057	2 280	2 750
Perú	170	170	160	169	180	190
Otros países	21 808	21 812	22 387	22 628	23 726	24 353

Figura 7 Consumo interno del café en miles de sacos de 60 kg

Tomado de MINAGRI (2019) Observatorio de Commodities: Café

Uno de los aspectos más importantes y relevantes del café en Latinoamérica es la caficultura como producción y comercialización del café. “La caficultura constituye el medio de vida para muchísimas comunidades rurales residentes en los diferentes países latinoamericanos” (IICA, 2016, pág. 19). Los agricultores generalmente venden el café y demás productos producidos por sus plantas para subsistir. Es una herencia y tradición en dichas comunidades, por lo que es normal que los hijos aprendan el arte de cultivar café. Generalmente, los países con mayor producción como Brasil se remunera gran parte de la venta final (entre 85% y 90%) hacia los caficultores en comparación con los países latinoamericanos donde el porcentaje tiende a ser menor del 30% (IICA, 2020). Según MINAGRI (2020), en Perú son casi 2 millones de peruanos se dedican a esta tradición y dependen de esta actividad agrícola para subsistir. La falta de apoyo en la promoción

y capacitación de las comunidades dedicadas a la producción de café influye negativamente en la tradición e incluso en su desaparición.

Entre las tendencias más marcadas desde la tercera ola del café, se encuentra la diferenciación de la calidad, la cual involucra a todas las etapas relacionadas con el manejo del grano, es decir, desde su cultivo hasta su consumo. Este tipo de cafés son conocidos como de especialidad, lo cual influye en los consumidores a nivel mundial y les permite juzgar al producto por el gusto, el origen, sus procesos productivos y su comercialización (IICA, 2016). Perú ocupa el segundo lugar en producción y exportación de café orgánico, el cual es considerado de especialidad y es permite que su cotización sea elevada a nivel mundial y, por lo tanto, demandado. Además, *Specialty Coffee Association (SCA)* determina los estándares para que se considere del tipo especialidad con una valoración de 80 sobre 100. Esta asociación internacional promueve expo – ferias para que los países presenten sus productos y sean calificados, de modo que entren dentro de la categoría mencionada (Café Urbano, 2020).

Según Hamann (2013), el consumidor actual se encuentra comprometido indirectamente con la conservación del entorno natural y ha desarrollado tres aspectos importantes en su forma de comprar un producto: conciencia ecológica, eco – postura y eco – actividad, los cuales lo convierten en un consumidor verde. Este comportamiento se ve marcado hasta la actualidad por las campañas *eco – friendly* que organizan miles de empresas a nivel mundial con el objetivo de reducir el impacto ambiental a largo plazo. Entre estas técnicas actuales se encuentran la promoción de carne vegetal, productos sustitutos, bebidas verdes y plantas huérfanas (El Comercio, 2019).

1.2.4. Factor legal.

Los principales aspectos legales del mercado del café son la certificación orgánica, característica importante del café peruano a nivel mundial; leyes que permitan promover el consumo interno y apoyar al agricultor de café; y los registros de patentes a nivel mundial como mecanismo para posicionar marcas en mercado grandes.

Perú es un país conocido por la calidad de su café orgánico. Por lo que las exportaciones de estos son más rigurosas en cuanto a exigencias de certificación de autenticidad orgánica en comparación las nacionales. A modo de ejemplo, la Unión Europea estableció a finales del 2019 sancionar el valor del café por US\$ 50 cada quintal a aquellas empresas que no presenten una adecuada certificación (Rosales, 2019). Esto se debe a la propagación de los herbicidas por medio del aire desde los campos tradicionales hacia los sofisticados de café orgánico. Esto puede generar pérdidas de noción en la calidad, el gusto y otros factores determinantes para el consumidor, lo cual perjudica la experiencia de este y la reputación del país. Además, entre “las principales características orgánicas de un producto se encuentra la orientación a los procesos, las restricciones de cultivo y la percepción del consumidor” (Food and Agriculture Organization, s.f.). Estos determinan la preferencia por un producto orgánico sobre los tradicionales, debido a la información con la que se debe poseer de esta durante el proceso de certificación. Las restricciones aplicadas pueden implicar aumento de costos para evitar el uso de pesticidas. Por otro lado, el país también se adecúa internamente a las especificaciones orgánicas, para lo cual se consideran las regulaciones propuestas por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y el MINAM. Las últimas propuestas de los últimos años están orientados a la modificación de la Ley N° 29 196 que permite promover la producción orgánica a nivel nacional donde se establecen a los responsables de esta actividad: Ministerio de Agricultura y Riego

(MINAM), Ministerio de Producción (PRODUCE), Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) y los gobiernos regionales y locales en el mercado interno. Asimismo, SENASA establece y es encargada de supervisar a las entidades certificadoras según el Decreto Supremo N° 061 vigente desde el año 2006 (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, s.f.).

A nivel mundial, la tendencia por patentar productos del café ha crecido desde el año 2000, principalmente en países importadores, siendo Estados Unidos, Alemania e Italia los que registran los mayores números (IICA, 2016). En la Figura 8, se marcan los países involucrados en esta tendencia. Se puede notar que los países productores y exportadores no cuentan con patentes. La especialista legal Ticona sostiene que “las patentes, como instrumentos de protección pueden mejorar las oportunidades de ganancia al brindar exclusividad para la comercialización de una innovación (...) a través del uso de las patentes, las empresas también pueden acceder a nuevos mercados” (Ticona, 2020). Dentro de los planes de MINAGRI para los años posteriores al 2020, se encuentran los registros de marcas según se indicó en su Plan Anual Estratégico. El desarrollo tecnológico privado y otras investigaciones que permitan mejorar la calidad de producción del café que puedan existir por pequeños agricultores permitirá que otras empresas eviten beneficiarse de estas invenciones, así como el inicio de una reputación como marca y acceso a mercados más grandes en la exportación, todo protegido por una patente. La institución encargada de ello es INDECOPI.

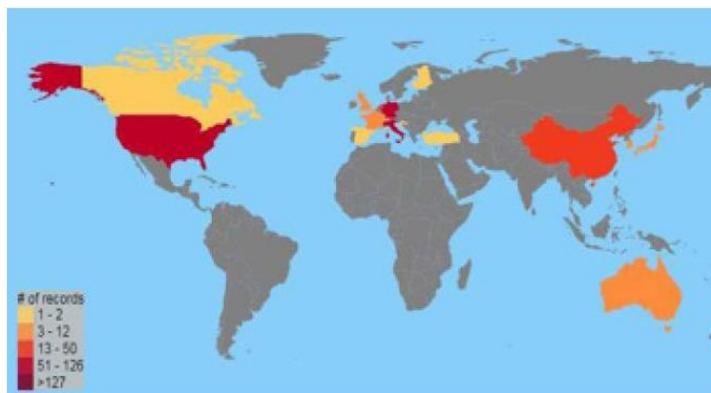


Figura 8 Países con mayor número de patentes

Tomado de IICA (2016) La situación y tendencias de la producción de café en América Latina y El Caribe.

Además, existe una tendencia por aumentar el número de patentes a nivel internacional según se puede observar en la Figura 9. Históricamente, esta tendencia tiende a aumentar y a diferenciar las marcas, ya sea por sus calidades, presentaciones del producto terminado, origen del grano, procesos involucrados, certificaciones y/o reconocimientos, entre otras características que forman parte de los aspectos de la tercera ola (IICA, 2016).

Si bien los costos pueden ser elevados, los cafetaleros pueden agruparse en cooperativas para acceder a los beneficios de una patente y, de este modo, difundir su producto. Según la Junta Nacional del Café (2019), es necesaria una ley que permita fomentar la creación de cooperativas agrarias con el apoyo de PRODUCE. Esta propuesta que hasta el momento sigue en discusión permitiría un modernizar a las comunidades cafetaleras y, así, acceder a mejores retribuciones por el pago de sus productos. Además, esta propuesta legislativa permitiría incluir a los pequeños agricultores que dependen de sus cultivos para subsistir.

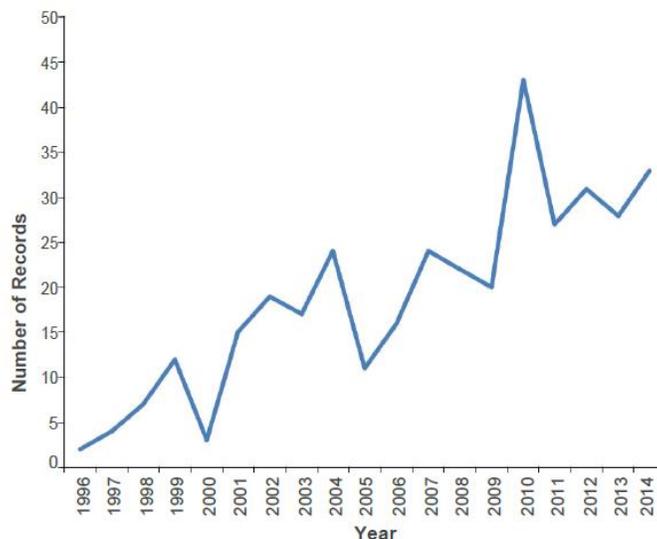


Figura 9 Número de registros por año desde 1996

Tomado de IICA (2016) La situación y tendencias de la producción de café en América Latina y El Caribe

1.2.5. Factor tecnológico – ambiental.

El lado tecnológico implica los aspectos relacionados con el desarrollo de tecnologías más limpias y la aparición de nuevas tendencias de preparar la bebida; mientras que el ambiental, las características ambientales del territorio nacional que proporcionar un café de gran calidad; la problemática del cambio climático y su incidencia en el desarrollo de plagas y enfermedades del cafeto; el método bajo sombra y extensión de bosques como alternativas frente al cambio climático y sus consecuencias a largo plazo; y la tendencia ambiental por parte de las empresas. Ambos factores se relacionan entre sí debido a la integración de sus aspectos.

El año 2019, en la región de Bagua, se creó un prototipo de miniplanta de beneficio húmedo de café, el cual permitirá mejorar la calidad del café reduciendo mermas de café y el uso del agua en los procesos de despulpado (Junta Nacional del Café, 2019). Además, surgen nuevas formas de aprovechamiento de los subproductos del café como las cascarillas del café para la remoción de plomo en soluciones acuosas debido a la naturaleza tóxica del metal pesado (Pariona, 2019). Otra

forma de aprovechar los subproductos del grano como el aguamiel del café es mediante la producción de metano (Acarley & Quipuzco, 2020). De estos modos, se aprovechan aquellos subproductos del café que eran considerados como desechos en años pasados y se reducen los impactos ambientales a largo plazo.

Como parte del desarrollo ecológico y continuando con el concepto de las tres olas del café identificados por IICA (2016), en la actualidad se presenta una tendencia que revoluciona el consumo del café y es la nueva forma de consumir la bebida. Aparte de los métodos tradicionales, como el colador de paño, colador de papel, cafetera italiana o prensa francesa, han surgido inventos más modernos de cafeteras que permiten regular incluso el sabor de la bebida, Aeropress y sifón (Guimarães, 2016). Entre las formas más comunes de preparación del café según Starbucks, se encuentra el Goteo combinado con hielo que consiste en obtener café helado intenso. Estos y otras muchas formas pertenecen a la tendencia de la cuarta ola del café, debido a que son novedades que en tiempos pasados no existían y sustituyen los métodos tradicionales y, de esta forma, incrementar el tamaño del público objetivo.

Perú se encuentra en una región favorable para el cultivo del café, cuyos factores son principalmente climas, suelos, precipitación y luz solar (IICA, 2016). En la Tabla 1, se muestran las características principales del país en cuanto a la producción del café. La altitud adecuada para el cultivo del café es entre 900 y 2 000 msnm, mientras más elevado, se posee una mejor producción con menos plagas. En la actualidad, más del 75% de la producción se encuentra arriba de los 1 000 msnm en Perú (IICA, 2020). Las variedades producidas de Perú son del tipo Arábica, las cuales son valoradas en el mercado internacional por su sabor; sin embargo, estas, típica y caturra, son susceptibles a plagas, principalmente a la roya (World Coffee Research, s.f.). El especialista en café Miguel Monroig, de la Universidad de Costa Rica, afirma que el cultivo bajo

sombra regulada, método tradicional, posee mejores ventajas frente al desarrollo de plagas, en comparación con el método a plena luz (Monroig, s.f.). Esto permite generar más ingresos económicos a los agricultores como parte de la cosecha secundaria de estos árboles que sirven como sombra, debido a que suelen a ser bananos, cítricos u otros. Además, nutre los suelos y los mantiene húmedos, de modo que reduce las erosiones, debido a que esta técnica implica sembrar en laderas. Según la JNC (Junta Nacional del Café, 2019), el uso de agroquímicos está prohibido en la mayoría de las comunidades cafetaleras debido a la categoría de orgánico por el cual el país se encuentra reconocido a nivel mundial. Estas características permiten el desarrollo de ecosistemas, la conservación de bosques y de aves.

Tabla 1

Características de la producción del café peruano

Característica	Descripción
Altitud	Entre 600 y 1 800 msnm
Tipo de cultivo	Bajo sombra
Densidad de cultivo	2 000 plantas aproximadamente por hectárea
Número de regiones destinadas a la producción	17 regiones, 67 provincias y 338 distritos
Variedades cultivadas	Típica (70%), Caturra (20%) y otros
Tipo de grano cultivado	Café Arábica
Susceptibilidad a la Roya	Sí, las del tipo arábica
Categoría de calidad	Café Orgánico

Nota. Tomado de “La situación y tendencias de la producción de café en América Latina y El Caribe” por

IICA (2016) y MINAGRI (2020)

La Cámara de Café y Cacao de Perú (2017) afirma que “uno de los problemas que enfrenta la producción del café es el cambio climático [...] uno de los grandes impactos en la producción mundial del café sería la reducción de esta en 50% al 2050, debido a los incrementos de temperatura” (pág. 65). Se espera que la producción de café en Perú se vea disminuida en promedio

un 20% hacia 2050 tomando como referencia el año 2015 (Ovalle-Rivera, Läderach, Bunn, Obersteiner, & Schroth, 2015). Estos cambios en Perú se pueden ver amortiguados gracias a las condiciones climáticas de los Andes, así como Ecuador y Colombia. En la Figura 10, se puede observar la variación de la temperatura, a lo largo del siglo XX hasta la actualidad. Se estima que el aumento de la temperatura promedio del planeta aumente en más de 1°C después del 2019.

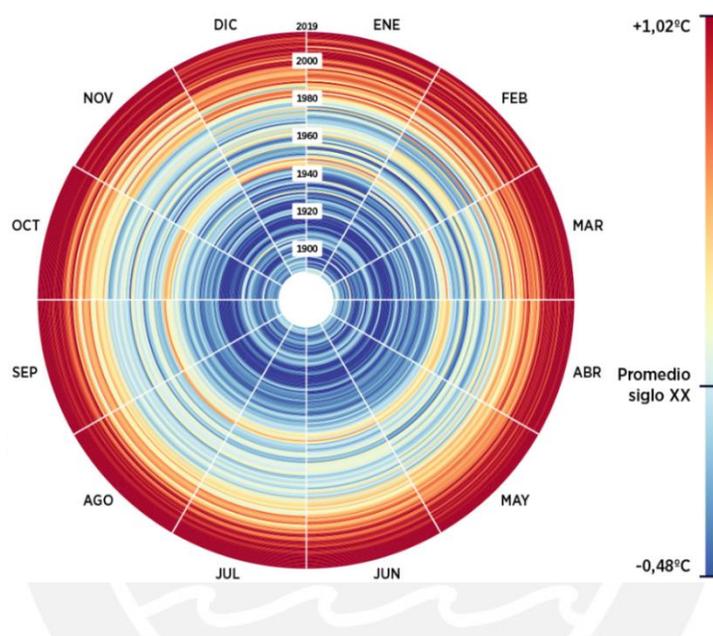


Figura 10 Incremento de temperatura mundial desde inicios del siglo XX

Tomado de BID (2020) El efecto más impensado del cambio climático.

Los efectos de la Roya del año 2012 afectaron a Perú debido a la falta de respuesta y prevención de tal epidemia en el país, cuya recuperación hasta la actualidad no se ha logrado alcanzar. Según la Comisión para América Latina y el Caribe (Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL], 2014), los efectos de la Roya se hubiesen sido más agresivos y con mayor duración si se hubiese percibido un cambio considerable en el patrón climático del año 2012. Esto no solo aplica a Costa Rica, uno de los países más afectados, sino al resto de Latinoamérica, por lo que los cambios futuros en el contexto climático pueden ocasionar plagas y

enfermedades de mayor incidencia. A partir del estudio realizado por Elliot (2020), recomienda implementar programas de conservación de bosques por medio de la intensificación sostenible en la selva alta, para aumentar la producción y concientizar al agricultor acerca de la importancia de los bosques. Esta es una alternativa para hacer frente a las consecuencias del cambio climático en Perú, lo cual implicaría trabajar con el método bajo sombra regulada. Por otro lado, las alternativas consideradas por las empresas para hacer frente a los problemas ambientales son las implementaciones de tecnologías limpias y no enfocarse solo en la rentabilidad, sino incluso con la sostenibilidad (Hamann, 2013). Esto también forma parte de un marketing ecológico por parte de las empresas con la finalidad de no perder competitividad y adelantarse ante otras empresas y posibles cambios futuros.



2. Análisis Del Microentorno

El análisis del microentorno se encuentra relacionado con aquellos factores relacionados con las empresas del sector de mercado de café orgánico en Lima Metropolitana. De este modo, se desarrollarán las cinco fuerzas de Porter (capacidad de negociación de consumidores, capacidad de negociación de proveedores, desarrollo potencial de productos sustitutos, el ingreso de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores).

2.1. Capacidad de negociación de consumidores

Según Kantar Worldpanel (2019), el consume interno del café a nivel de hogares peruanos se ha incrementado en promedio en un 5.9% en comparación con años anteriores, mientras que el consumo per cápita ascendió a 733 g actualmente. Este valor sigue siendo menor que los países restantes en Sudamérica, cuyos valores incluso superan 1 kg per cápita. En la figura 11, se muestran las variaciones que se pueden obtener del informe de Kantar en cuanto al consumo del café. Cabe destacar que son Piura y Lima los departamentos que están liderando el gano promedio y la frecuencia en consumo de café. El equivalente de anual es de 40 tazas.

2018	Var. Valor%	Penetración %	Consumo Medio (g)	Gasto Medio (\$/)	Frecuencia (veces)
Total Perú	5.9% ▲	93.8 ▼	733 ▲	85 ▲	30 ▲
Total Lima	7.4% ▲	94.7 ▼	845 ▲	100 ▲	30 ▲
Provincias	3.1% ▲	92.5 ▼	594 ▼	67 ▲	31 ▼
Piura	9.6% ▲	98.5 ▼	1231 ▲	143 ▲	60 ▲
Chiclayo	-7.8% ▼	97.3 ▼	863 ▼	98 ▼	54 ▼
Trujillo	5.5% ▲	83.2 ▼	434 ▲	48 ▲	19 ▲
Chimbote	29.0% ▲	95.7 ▼	480 ▲	55 ▲	25 ▲
Arequipa	11.3% ▲	90.1 ▲	354 ▲	39 ▲	14 ▼
Cusco	14.9% ▲	97.8 ▼	620 ▲	71 ▲	28 ▼
Huancayo	2.0% ▲	89.5 ▲	412 ▼	46 ▼	23 ▲
Iquitos	-14.6% ▼	94.2 ▲	442 ▼	48 ▼	36 ▼
Tacna	-17.3% ▼	94.4 ▼	515 ▼	58 ▼	17 ▼
Puno-Juliaca	14.2% ▲	84.8 ▼	222 ▲	27 ▲	15 ▼
Pucallpa	-11.0% ▼	100.0 ▲	630 ▼	72 ▼	53 ▼
Sur Chico	1.6% ▲	94.2 ▲	487 ▼	56 ▼	22 ▲
Norte Chico	0.5% ▲	90.5 ▲	584 ▼	65 ▼	34 ▼

Figura 11 Consumo de café en Perú en 14 ciudades

Tomado de Kantar Worldpanel (2019) Mercado de café en Perú

Geni Fundes afirma que la moda de tomar café está marcada por los jóvenes en la actualidad; sin embargo, la calidad que consumen es promedio en comparación con la alta calidad del grano peruano (Aguirre, 2019). Jackie Becker afirma que el café se consume tanto en verano, preparaciones frías, como en invierno, *capuccinos* y expresos; mientras que Harry Neira sostiene que “*Starbucks* fue el comienzo para sentar la base de una cultura del café” (Agurto, 2019). Ambos son dueños de cafeterías dedicadas a la preparación de café de especialidad en los distritos de Miraflores y Barranco, con un público objetivo con edad entre 25 y 35 años. En cuanto a los precios ofrecidos en el mercado, varían dependiendo de la presentación, la calidad, origen, lugar de compra, certificación, popularidad, entre otros factores. Se elaboró la Tabla 2, donde aprecian algunas marcas en sus presentaciones más comunes para la venta de 1 bolsa de café para consumo en el hogar, es decir, no preparado en una cafetería. Se observa que la presentación clásica es de 250 g. Estos valores fueron obtenidos mediante consultas de precios actuales en diversos puntos de venta, la mayoría catalogados como café orgánico o de especialidad. Los precios de consumir presencialmente café en un establecimiento conocido como Starbucks o Juan Valdez no superan los S/ 20.00 por taza según su capacidad volumétrica.

La cantidad de consumidores de café se encuentra en crecimiento y se estima superar los 2 kg de consumo per cápita en los próximos años (MINAGRI, 2019). Es marcada la tendencia de consumidores jóvenes y la presencia de una variedad de precios para el consumidor, tanto en tienda física como para su preparación en el hogar. La relación entre precio y calidad se verá marcada por la preferencia de los clientes y la cultura que se fijará en los próximos años según se vea el incremento de consumo.

Tabla 2

Precios de café de especialidad o premium en el mercado de Lima

Marca	Tipo	Precio
Timbuyacu	Café Orgánico - 250 g	S/20.00
D Oxa	Café Orgánico - 250 g	S/20.00
Gold	Café Orgánico - 250 g	S/15.00
Blue Llama	Café Orgánico - 250 g	S/24.90
338	Café Orgánico 338 - 250 g	S/31.90
Juan Valdez	Café Orgánico grano fino - 250 g	S/31.90
Juan Valdez	Café Orgánico Gourmet - 283 g	S/36.90
Britt	Café Molido Orgánico - 250 g	S/36.90
Uchuñari	Café Orgánico - 250 g	S/79.00
Tottus	Café Molido Tottus - 250 g	S/12.99
Caffé	Café Premium - 250 g	S/16.89
Villa Rica	Café Gourmet Molido - 250 g	S/23.20
Apu	Café Orgánico Clásic - 250 g	S/27.70

2.2. Capacidad de negociación de proveedores

Actualmente, el café es el producto agrícola con mayor nivel de exportación y genera empleo para más de dos millones de caficultores tradicionales en las 17 regiones donde se cultiva, por lo que se estima aumentar la productividad por hectárea (MINAGRI, 2019). Perú consume un 70% de café importado de calidad promedio en su mayoría, mientras que se tiende a exportar más del 90% de la producción nacional (La República, 2017). En cuanto al consumo nacional, el café es generalmente importado, y una pequeña de la producción nacional es destinada para consumo interno. La tradición cafetalera depende del apoyo estatal a las comunidades dedicadas a este trabajo. Además, el café es conocido por su bianualidad (IICA, 2020). Un mal control de plagas o enfermedades puede malograr la cosecha de miles de toneladas como sucedió en el año 2012, cuando la Roya amarilla infectó miles de plantaciones. Los agricultores de este grano se encuentran distribuidos en 17 regiones del país, de modo que la variedad de proveedores es alta a pesar de su principal destino de exportación. San Martín, Cajamarca, Junín y Amazonas son los principales

productores de café desde 2000 hasta la actualidad (Cámara Peruana de Café y Cacao, 2017). Minagri no posee a todos los productores empadronados; sin embargo, lo contempla dentro de su Plan Nacional. La Figura 12 muestra 16 regiones de producción cafetalera hasta el año 2017, por lo que el acceso a los productores es alto.



Figura 12 Producción de café por regiones

Tomado de Cámara Peruana del Café y Cacao (2018) Aspectos generales del café

El precio, aunque no se encuentre regulado del todo, es accesible para la adquisición del café de un proveedor, aparte de facilidad de contactar uno debido a la alta presencia de caficultores en el país. Es necesario afirmar que el estado en que se vende generalmente el café es pergamino.

2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

“Tradicionalmente, el Perú se ha caracterizado por ser un país exportador de café. Sin embargo, en los últimos diez años, y principalmente debido al incremento del consumo interno, ha aumentado la importación de este producto” (Díaz & Willems, 2017, pág. 44). Es notable que el producto peruano es menos vendido en la región actualmente en comparación con productos extranjeros, quienes han logrado posicionarse en el mercado cafetalero nacional, siendo el principal sustituto del café orgánico peruano. Estas variedades extranjeras se mantienen en las presentaciones, grano, tostado, molido y soluble o instantáneo. En la figura 13, se puede observar el cambio surgido en estas importaciones desde 2014 y la tendencia de importar en presentaciones instantáneas. Geni Fundes sostiene que la calidad del café ofrecido en tiendas, cuya mayoría es importada, no es nada bueno o de grado promedio y con presencia de subproductos, lo cual implica que no son de especialidad, en comparación con el café peruano (Fundes, 2020). Esto marca la realidad de los principales sustitutos de los productos nacionales, principalmente del café orgánico peruano.



Figura 13 Evolución de las importaciones de café tostado y soluble

Tomado de PumaCoffee (2020) Mercado interno, café peruano el principal ausente

Por otro lado, Geni Fundes afirma que Perú no posee una cultura cafetalera, debido a que el peruano promedio está acostumbrado a tomar principalmente bebidas refrescantes como es el caso de la gaseosa, a pesar de la tendencia juvenil marcada en el café (Aguirre, 2019). Ante la presencia de otros productos y por falta de una marcada cultura cafetalera, el consumo de bebidas que acompañan las comidas, como el caso del almuerzo o desayuno, es variado, por lo que la importancia del café puede ser no relevante ante ello. Esto puede incluso perjudicar la salud dependiendo del tipo de alimento que se consuma, aunque sea una práctica habitual en algunas personas (Andina, 2018).

Entre las tendencias que pueden surgir durante las redes, existe el temor del consumo de la cafeína, principal componente del café. Debido a su componente estimulante, esta puede resultar estimulante, hasta incluso agotador de energías, por lo que se suele emplear sustitutos como el agua de coco, la chía, el té verde, el yogur entre otros (Segura, 2018). El café puede encontrarse relacionado con dolores de la cabeza por su contenido de este componente, incluso elevar el nivel del colesterol en algunas personas y la generación de úlceras, por lo que su consumo debe ser estrictamente regulado (Universia, 2013). Además, la deshidratación suele ser un efecto negativo en personas que no toleran el café, hasta incluso afectar el ritmo cardíaco temporalmente (Caretas, 2019). Ante estas razones surgen productos que conserven gran parte del sabor del café, sin poseer cafeína, como el café descafeinado o café sin café. El primero de ellos, es totalmente vendido por las empresas como Nescafé o Altomayo; mientras que el segundo, es una tendencia actual, el cual emplea insumos diferentes al cafeto, pero que conservan los métodos tradicionales de procesamiento y elaboración de la bebida. A modo de ejemplo, el café de algarrobo, cuya propuesta es ser apto para todo público, debido a la ausencia de cafeína, y por su alto valor nutricional, presenta antioxidantes, y otros atributos propios y ajenos al café (Beraún, Aguilar, Orihuela,

Palomino, & Zuasnabar, 2018). Entre otras opciones, que también se comercializan en el exterior, están el café de cebada, café de soya y café de quinua.

Debido a la falta de una cultura cafetalera, el consumidor opta por otras opciones, a pesar de la calidad presentada en el café orgánico peruano, e incluso estas decisiones son resultado de problemas relacionados con la salud que puede originar en algunas personas intolerantes al café. Estas opciones pueden ser bebidas rehidratantes, calientes en pleno invierno como las infusiones o, para mantener el sabor del café, productos alternativos de café con otros insumos naturales.

2.4. Potencial ingreso de los nuevos competidores

En 2018, según Vargas (2018), se ha comenzado el *boom* de las cafeterías en Lima en distritos cuyos NSE son A, B y C, por lo que se realizó un concurso para determinar la mejor por la Cámara de Café y Cacao. Las diferencias que puedan ofrecer las nuevas cafeterías se resumen en brindar la mejor experiencia de consumo para acompañar al café. Algunas opciones incluyen desde el tostado del grano, su molido hasta el servicio que puede incluir juegos de mesa, promociones y preparación en vivo frente al cliente. Principalmente, se ofrecen cafés de especialidad de marcas propias a modo de promocionarse o de diferentes partes del interior del país como Junín, San Martín, Cajamarca, Cusco, entre otros lugares.

Otra forma de llegar a los consumidores es a través de la venta *retail*, como supermercados, bodegas hasta llegar a la incursión en los *coffee shop* inclusive, de modo que se genere confianza en el público objetivo según afirma Tessari (Gestión, 2019). De este modo, se promociona la marca propia de una empresa ante el arribo de nuevas marcas y se posiciona su participación ante el notable crecimiento del consumo de café tostado y molido. A pesar de que el mercado es ocupado en su mayor parte por el café de calidad importada, se pueden encontrar una variedad de marcas nacionales en crecimiento, según Juan Suito, quien da a conocer cien marcas nuevas (Suito, 2020).

El emprendimiento es notable en el caso de las marcas nuevas de café que surgen como alternativa frente a las convencionales, de modo que se impulsa promocionar la calidad nacional, por la que el país es reconocido mundialmente.

La Cámara de Café y Cacao (2019) estima que existan más de 180 cafeterías de especialidad en Lima hasta 2019, los cuales están en crecimiento y la mayoría pertenecen a emprendimientos que promueven el arte del café y su experiencia de consumo. Lo que marca a estas empresas es la dedicación añadida al ofrecer el servicio y la variedad de los precios que se pueden encontrar por una taza. También se llevó a cabo el segundo concurso de cafeterías con la finalidad de promover la difusión de esta bebida. “Un aspecto que no puede ser ajeno a este nuevo *boom*, es el papel que cumple el barista, pieza fundamental al momento de servir el café” (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2019, pág. 12). Un valor añadido al *boom* de las cafeterías, que no solo venden café, sino promocionan sus marcas propias, es el rol que cumple un barista, los cuales generalmente cursan estudios de especialización en el café hasta formarse como profesionales. La plataforma CafeLab Perú se ha encargado de promocionar a nivel nacional el café mediante guías de compra, rutas cafeteras, opiniones y sugerencias de especialistas y todo lo que esté relacionado con esta tendencia (CCL, 2019). La plataforma es digital y cuenta con información que se publica frecuentemente, de modo que se mantenga en la tendencia de difundir información como un medio privado a nivel nacional.

Lo que marca este *boom* cafetalero en Lima y en el resto del Perú es principalmente la diferenciación al momento de ofrecer los productos en cuanto a calidad y presentación, ya sea por medio de *coffee shop* o por venta en distribuidoras como tiendas *retail*, ferias o concursos. Además, existen variedades de precios que se pueden encontrar de diferentes marcas en este mercado y también influye el acceso a estos lugares donde encontrar esta bebida, según se pudo observar el

surgimiento en distritos donde abundan personas pertenecientes a los NSE A, B y C. Cabe resaltar las variedades de preparar el producto desde su facilidad apta para el hogar hasta su complejidad elaborada por profesionales o baristas que captan la atención. Esto también se puede resumir como parte de las estrategias de *marketing* en las cuales las empresas se estén enfocando.

2.5. Rivalidad entre competidores

Según la Asociación de Emprendedores de Perú (2019), se estima un crecimiento en los emprendimientos de nuevos negocios mayor al 40% hasta 2021 bajo las motivaciones de mayores ingresos, flexibilidad horaria, desarrollo de productos/servicios y la búsqueda de empleo entre hombres y mujeres. El último informe *Doing Businessk* muestra que Lima se mantiene como región apta para emprender nuevos negocios debido a la eficiencia en los procedimientos para iniciar un negocio (Andina, 2020). Geni Fundes sostiene que será necesaria una reinversión de las cafeterías para incrementar el consumo (Vargas, 2020). Durante los meses de marzo a junio, el emprendimiento por vender productos a través de redes sociales o páginas web se ha visto incrementado en un 55%, así como la preferencia del pago con tarjeta (Perú retail, 2020). Lima, pese a todo lo acontecido, se mantiene como una opción para emprender, abrir un negocio, incluso bajo la modalidad virtual. Hasta 2019, el negocio de cafeterías empezó a incrementarse con el objetivo de ofrecer y dar a conocer el producto nacional, por lo que su competencia se limita principalmente a los productos importados y aquellas cadenas que trabajan con tales, ya sea para ventas en cafeterías o para el consumo del hogar. La cultura cafetalera se encuentra en crecimiento por la moda de los jóvenes y adultos de clase alta y media por el consumo del café, una moda que aún se está fijando. La forma de consumir ha cambiado, incluso durante los veranos, por lo que algunos negocios se reinventaron ofreciendo bebidas de café helado y durante los inviernos con los *capuccinos* y expresos, variedades calientes. Según los consumidores limeños, las

características que influyen y diferencian productos son sabor, fragancia, color, aroma y envase; mientras que las cafeterías se diferencian por su servicio adicional como wifi, ambiente, ubicación, decoración y disponibilidad (Pazos & Valdez, 2019). Otra manera de diferenciarse frente a la calidad de las importaciones es mediante el precio, el cual es de amplio rango en Lima, así como la variedad de presentaciones. Si bien las certificaciones suelen ser una alta inversión para los productores, puede resultar en una forma idónea para captar y fidelizar consumidores, de modo que se note la diferencia del resto de los competidores.



3. Planeamiento Estratégico

Se proponen la visión y misión del mercado peruano actual del café orgánico nacional en Lima Metropolitana, el análisis FODA realizado sobre la base del Macroentorno y Microentorno, el planteamiento de una estrategia génica competitiva y el planteamiento de los objetivos estratégicos para el sector.

3.1. Visión

Ser reconocido como líder en el mercado de café orgánico en cuanto a producción y comercialización tanto a nivel nacional como internacional en los próximos cinco años

3.2. Misión

Ofrecer un producto elaborado y certificado en Precio Justo y como Orgánico según su especialidad a nivel nacional e internacional apto para su consumo

3.3. Análisis FODA

El análisis FODA se realizará enfocado al producto de café orgánico peruano y a su mercado involucrado, sobre la base de la información obtenida anteriormente, con la finalidad de generar estrategias que permitan enfrentar la incertidumbre presente en este sector.

Tabla 3

Matriz FODA del mercado de café orgánico peruano en Lima

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones favorables climáticas y geográficas para el cultivo del grano en territorio peruano - Empresas certificadoras de Café Orgánico y Precio Justo registradas y aprobadas por SENASA según el Decreto Supremo N° 061 vigente desde el año 2006, lo cual implica oportunidades de competitividad en el mercado nacional y externo (Rojas, 2018) - Presencia de ferias como oportunidad de promover el café a nivel nacional, así como las catación y taceo de café (Cámara Peruana de Café y Cacao, 2019) - Emprendimiento creciente en cafeterías de especialidad con la finalidad de añadir y compartir la experiencia al consumo del café - Variedad de formas de preparar la bebida en cualquier época del año (verano e invierno son las estaciones más marcadas) e incluso como insumo de un postre - Iniciativa del MINAGRI por ejecutar el Plan Nacional del Café con la finalidad de impulsar la producción, promoción y apoyar a las comunidades productoras - Formación de baristas especializados en preparación de café, de modo que promueven y añaden un concepto a la experiencia de su consumo 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis cafetalera generada por la falta de apoyo e intervención del Estado con los agricultores, por lo que el crecimiento de la producción anual no es la que se espera. - Bianualidad de la producción del café debido a sus condiciones climáticas de cosecha - Falta de capacitación en cuanto a tecnología y control de enfermedades - Falta de una cultura cafetalera establecida adecuadamente. - Liderazgo de marcas extranjeras en el mercado cafetalero con menor calidad de grano que la del peruano - Carencia de patentes de marcas con el objetivo de promocionarse en el mercado nacional y extranjero
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Prestigio del país a nivel internacional como uno de los principales productores y exportadores de café orgánico de calidad - Ferias internacionales como la perteneciente a la <i>Specialty Coffee Association of America</i> (SCAA) para la presentación, competencia y degustación - Investigaciones y estudios llevados a cabo por la Organización Internacional del Café (OIC) - Crecimiento de la demanda a nivel mundial por los países emergentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio climático que pone en desventaja las condiciones de cultivo y cosecha de granos de café - Presencia de enfermedades y plagas mundiales que afectan directamente a las plantaciones y a su entorno - Incremento de la oferta mundial de café y disminución de la cotización de la libra del grano en la Bolsa de Valores de Nueva York

3.4. Estrategia genérica competitiva

La estrategia genérica competitiva utilizar por las empresas cafetaleras es de diferenciación de productos. Actualmente, el mercado de café en Lima se encuentra liderado por las marcas importadas que ofrecen generalmente una calidad promedio comparada con la del producto peruano. Ante ello, empresas como la de Jackie Becker, Barranco, detectan un perfil del consumidor entre 25 a 35 años, de los cuales entre el 60% y 70% son peruanos, quienes asisten a las cafeterías de especialidad para disfrutar de la experiencia cafetalera (Gestión, 2019). Las cafeterías de especialidad se caracterizan, por ende, a ofrecer productos de categoría propiamente especial, como es el caso de la calidad orgánica, el cual es la característica propia del Perú a nivel mundial frente a otras marcas y países, lo cual hace exclusivas a ciertas marcas. Esta variedad se define como aquel que fue elaborado bajo controles de calidad estrictos, según su origen, especialmente durante su cultivo y recolección, lo cual genera que su sabor resalte como uno de los mejores (Astigarraga, 2017). Esto surge en un sector como el café, el cual es totalmente completo por su variedad ofrecida en calidades y precios, así como los sustitutos que son variados y que aparecen por una moda que se encuentra en proceso de crecimiento.

3.5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos principales, sobre la base de estrategia genérica competitiva y el análisis FODA realizado al sector, son los siguientes:

- Incrementar la demanda nacional del café orgánico peruano en el corto plazo para realzar su calidad a nivel nacional
- Promover e incrementar el consumo per cápita de café orgánico peruano en cualquiera de sus presentaciones para establecer una cultura sólida de café

- Incrementar la producción y productividad de las áreas cafetaleras, lo cual implicará ampliación de comunidades con el apoyo estatal en el mediano plazo
- Aumentar exportaciones de café orgánico peruano por medio de incentivos tributarios
- Incrementar el número de registros de marcas y patentes a nivel nacional en el corto plazo
- Promover la certificación y aumentar el número de empresas certificadas con la calidad orgánica de especialidad requerida a nivel internacional
- Establecer más ferias nacionales promotoras de café en el corto plazo
- Incrementar ferias nacionales con invitados extranjeros para promocionar la experiencia cafetalera a nivel internacional
- Incrementar y promocionar la formación de profesionales en la preparación de café
- Incrementar el número de inversionistas interesados en el sector
- Aumentar la inversión en el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan enfrentar etapas de plagas y enfermedades propias del cafeto
- Reducir el uso de químicos en las comunidades identificadas que aún lo utilizan en etapas de cultivo y procesamiento
- Crear cooperativas de cafetaleros con la finalidad de empadronarlos y que adquieran beneficios de financiamiento
- Implementar políticas y normas de estandarización para técnicas de cultivo bajo sombra regulada con la finalidad de proteger los bosques y la fauna.

4. Conclusiones

La actual crisis política peruana, la falta de apoyo por parte del Estado peruano en el sector cafetalero no permite la recuperación post roya amarilla del sector cafetalero nacional, lo cual afectará a las cifras de producción peruana de café de los próximos años, mientras que desde el 2012 hasta la actualidad las producciones anuales no han superado el 50% de lo producido en el año 2011, cuando fue máxima y dejó de crecer por la plaga. Esto, junto con la bianualidad característica del café, se manifiesta en la disminución en la productividad de los cafetales, lo cual implica hectáreas perdidas durante la cosecha.

En el ámbito económico, la caída de la libra del café a nivel internacional perjudica principalmente a los caficultores peruanos, debido a que la mayoría de estos se dedican en su totalidad a esta tradición y, por lo tanto, utilizan lo recaudado para solventar los gastos familiares. Lo recibido por el agricultor representa un 30% aproximadamente en comparación con países con mayor producción y políticas establecidas como Brasil, con hasta 90% del precio. Esto en algunos casos no cubre la inversión en el mantenimiento de los cafetales, lo cual implica no poder satisfacer parte de la demanda del café y, por lo tanto, les genera pérdidas.

La cultura del café en Perú no está establecida como en países con mayor producción y consumo debido a la gran presencia de café importado de calidad inferior que satisface el mercado nacional. El perfil actual del consumidor es de edad joven, profesional o estudiante, marcado principalmente por los NSE A, B y C. La falta de promoción de la calidad del grano peruano influye en el conocimiento y elección de los consumidores y, por lo tanto, en el desarrollo de una cultura cafetalera. Además, la desinformación genera que los productos sustitutos sean preferidos por algunos consumidores, lo cual obstaculiza la creación de una cultura de café.

La falta de conocimiento y capacitación de las comunidades cafetaleras por parte del Estado perjudica en la prevención de futuras plagas y/o enfermedades en los cultivos o efectos del cambio climático, incluso perjudicando la calidad del café en algunas regiones y los estándares que exigen algunos países en cuanto a café exportado.

El sector de café de especialidad en Lima Metropolitana se encuentra en crecimiento debido a la aparición de cafeterías que promueven su consumo y emprendedores que se incrementan anualmente con la finalidad de ofrecer al consumidor una experiencia diferente y un producto de calidad peruana. Este crecimiento también se debe al interés de los emprendedores por iniciar un nuevo negocio en Lima. La carencia de una patente nacional registrada puede perjudicar la diferenciación de otras empresas.

El sector cafetalero orgánico nacional posee las suficientes condiciones y ventajas para resurgir y crecer como en años anteriores al 2012; sin embargo, se ve afectado por la falta de su promoción y de consumo; la falta de desarrollo de nuevas investigaciones y tecnologías; la ausencia de marcas certificadas y tecnologías registradas de interés internacional; y la falta de políticas a favor de su producción.

5. Bibliografía

- Acarley, F., & Quipuzco, L. (2020). *Producción de metano mediante digestión anaerobia de aguamiel, subproducto del beneficio húmedo del café*. Agroindustrial Science. Recuperado el 29 de Mayo de 2020
- Aguirre, A. (11 de Abril de 2019). Geni Fundes: "Perú tiene muchísimo potencial cafetalero. *Perú 21*. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <https://peru21.pe/cultura/geni-fundes-peru-muchisimo-potencial-cafetalero-entrevista-selva-central-471328-noticia/>
- Agurto, A. (19 de Julio de 2019). Café con aroma peruano: una travesía hacia sus raíces. *Gestión*. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <https://gestion.pe/tendencias/cafe-aroma-peruano-travesia-raices-273613-noticia/>
- Aliaga, J., & Ramírez, P. (2019). *Evaluación del incremento de las exportaciones de café peruano a Alemania debido a la certificación orgánica (20017 - 2017)*. Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626015/Aliaga_rg.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Andina. (18 de Junio de 2018). ¿Es recomendable tomar café e infusiones en las comidas? *Andina*. Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de <https://andina.pe/agencia/noticia-es-recomendable-tomar-cafe-e-infusiones-las-comidas-713104.aspx>
- Andina. (25 de Agosto de 2019). Perú es el segundo exportador de café orgánico del mundo. *Andina*. Recuperado el 23 de Abril de 2020, de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-es-segundo-exportador-cafe-organico-del-mundo-764610.aspx>

Andina. (11 de Mayo de 2020). Consumo de café deberá encontrar nuevos modelos de negocio.

Andina. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://andina.pe/agencia/noticia-consumo-cafe-debera-encontrar-nuevos-modelos-negocio-796766.aspx>

Andina. (4 de Junio de 2020). Lima continúa como la ciudad con mejor clima de negocios en el

Perú. *Andina*. Recuperado el 10 de Junio de 2020, de <https://andina.pe/agencia/noticia-lima-continua-como-ciudad-mejor-clima-negocios-el-peru-800316.aspx>

Asociación de Emprendedores del Perú. (8 de Febrero de 2019). 43% de peruanos planea

emprender en los próximos 3 años. *ASEP*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://asep.pe/index.php/43-de-peruanos-planea-emprender-en-los-proximos-3-anos/>

Astigarraga, A. (11 de Mayo de 2017). ¿Qué es el café de especialidad? *Asociación Mexicana de*

café y cafeterías de especialidad. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <http://amcce.org.mx/letras-de-cafe/post/que-es-el-cafe-de-especialidad#:~:text=De%20acuerdo%20a%20la%20Specialty,sabor%20distintivo%20en%20la%20taza.&text=Haciendo%20la%20recolecci%C3%B3n%20a%20mano,aportar%20sabores%20desagradables%20al%20caf%C3%A9>.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). El efecto más impensado del cambio climático. *BID*.

Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://www.iadb.org/es/mejorandovidas/el-efecto-mas-impensado-del-cambio-climatico>

Banco Mundial. (2020). *Banco Mundial*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de

<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

Beraún, A., Aguilar, D., Orihuela, J., Palomino, J., & Zuasnabar, M. (2018). *Café de algarrobo*

Tambogrande. Trabajo de investigación de bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola,

Lima. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3703>

British Broadcasting Corporation. (2 de Octubre de 2019). Disolución del Congreso en Perú: 4 claves para entender el enfrentamiento entre Vizcarra y el Parlamento (y lo que puede pasar ahora). *BBC News*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49887706>

Cabral, E., & Castro, A. (18 de Marzo de 2020). Alimentos de la canasta familiar subieron hasta 33% luego de la Emergencia Nacional. *Ojo Público*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://ojo-publico.com/1679/alimentos-de-canasta-familiar-subieron-33-tras-estado-de-emergencia>

Café Urbano. (2020). Café de especialidad peruano. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de [https://cafeurbano.pe/cafe/cafe-de-especialidad-peruano#:~:text=Un%20caf%C3%A9%20de%20especialidad%20tiene,SCA%20\(Specialty%20Coffee%20Association\)](https://cafeurbano.pe/cafe/cafe-de-especialidad-peruano#:~:text=Un%20caf%C3%A9%20de%20especialidad%20tiene,SCA%20(Specialty%20Coffee%20Association)).

Cafemalist. (s.f.). *Las tres olas del café: ¿Qué son?* Recuperado el 2 de Julio de 2020, de https://cafemalist.com/tres-olas-del-cafe/#Que_son_las_3_olas_del_cafe

Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2019). Las pasiones que despierta el café. *La Cámara*(895), 10 - 13. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion895/revista_lacamara_895.pdf

Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2020). Gobierno modifica Programa Reactiva Perú. *La Cámara*(922), 8. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de

https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion922/la_camara%20922_final.pdf

Cámara Peruana de Café y Cacao. (2017). *Estudio de mercado del café peruano*. Lima. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/Estudio-de-mercado-del-cafe-peruano.pdf>

Cámara Peruana de Café y Cacao. (24 de Mayo de 2019). Las excelencias de las cafeterías en Lima. *Cámara Peruana de Café y Cacao*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://camcafeperu.com.pe/ES/articulo.php?id=21>

Cámara Peruana del Café y Cacao. (2018). Recuperado el 15 de Junio de 2020, de Camcafeperu: <https://camcafeperu.com.pe/ES/cafe-peru.php>

Caretas. (8 de Agosto de 2019). El café peruano: ventajas y desventajas para la salud. *Caretas*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://caretas.pe/estilo-de-vida/el-cafe-peruano-ventajas-y-desventajas-para-la-salud/>

Castrillón, J., Morán, T., Prado, E., & Zevallos, M. (2017). *Planeamiento estratégico de la industria peruana de café*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9003>

Castro, J. (1 de Octubre de 2019). La crisis política en Perú era inevitable. *The Washington Post*. Recuperado el 24 de Mayo de 2020, de <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2019/10/01/per-tiene-dos-presidentes-y-una-crisis-politica-que-era-inevitable/>

Castro, V., Alvarado, L., Borjas, R., & Julca, A. (2019). Comunidad de malezas asociadas al cultivo de café *coffea arabica* (rubiaceae) en la selva central del Perú. *Aranaldoa*, 997 - 990. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/arnal/v26n3/a08v26n3.pdf>

ComexPerú. (2019). ¿La peor época para el café? Panorama y efectos en el Perú. *ComexPerú*(997). Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-peor-epoca-para-el-cafe-panorama-y-efectos-en-el-peru>

Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL]. (2014). *Impactos potenciales del cambio climático sobre el café en Centroamérica*. México D. F.: CEPAL. Recuperado el 15 de Mayo de 2020, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/37456-impactos-potenciales-cambio-climatico-cafe-centroamerica>

Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI]. (25 de Febrero de 2019). En Perú: los productores frente a la crisis del café. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <http://www.coeeci.org.pe/wp-content/uploads/2019/02/articulo-sos-faim-geni-fundes.pdf>

Díaz, C., & Willems, M. (2017). *Línea Base del sector café en el Perú*. Cámara Peruana del Café y Cacao, Lima. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/Linea-base-del-sector-cafe-en-Peru.pdf>

El Comercio. (27 de Diciembre de 2019). Las tendencias ecoamigables del 2019. *El Comercio*. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/las-tendencias-ecoamigables-del-2019-noticia/?ref=ecr>

El Comercio. (2020). Tomar café con el estómago vacío, ¿realmente es malo? *El Comercio*.

Recuperado el 13 de Junio de 2020, de <https://mag.elcomercio.pe/respuestas/tomar-cafe-con-el-estomago-vacio-realmente-es-malo-alimentacion-saludable-alimentacion-nda-nnlt-noticia/?ref=ecr>

Elliot, J. (2020). *Intensificación productiva del café y conservación de bosques*. Tesis de maestría,

Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/4327>

Estado Peruano. (29 de Abril de 2020). Plan Económico para la contención y reactivación

económica frente al Covid - 19 ha implementado medidas por s/ 67,199 millones.

Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado el 10 de Junio de 2020, de

Plataforma digital única del Estado Peruano:

<https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/142592-plan-economico-para-la-contencion-y-reactivacion-economica-frente-al-covid-19-ha-implementado-medidas-por-s-67-199-millones>

Fariza, I. (26 de Enero de 2020). La economía peruana resiste a la crisis política. *El país*.

Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de http://elpais.com/economia/2020/01/24/actualidad/1579899503_016784.html

Federación de Periodistas del Perú. (27 de Septiembre de 2019). ¿Cómo afecta la crisis política en

la economía de todos los peruanos? *Federación de Periodistas del Perú*. Recuperado el 20

de Mayo de 2020, de <https://fpp.org.pe/como-afecta-la-tesis-politica-en-la-economia-de-todos-los-peruanos/>

Food and Agriculture Organization. (s.f.). Recuperado el 23 de Abril de 2020, de FAO: <http://www.fao.org/3/y4137s/y4137s0d.htm>

Fundes, G. (4 de Mayo de 2020). Diagnóstico del mercado interno de café peruano. *Punto Café*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de Punto Café: <http://puntocafe.pe/cultura/diagnostico-del-mercado-interno-de-cafe-peruano-geni-fundes>

Gamboa, M., & Rivera, R. (2019). *Eficiencia en procesos de exportación de café orgánico en Asociación de Productores Sumaq Café Ecológico, Junín - Perú a EE.UU. 2017*. Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte, Lima. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/22309>

Gestión. (19 de Mayo de 2019). Incremento de consumo de café en Perú abre las puertas al arribo de nuevas empresas. *Gestión*. Recuperado el 16 de Junio de 2020, de <https://gestion.pe/economia/empresas/incremento-consumo-cafe-peru-abre-puertas-arribo-nuevas-empresas-267343-noticia/>

Gestión. (26 de Septiembre de 2019). La crisis política que enfrenta Perú: cinco claves. *Gestión*. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de <https://gestion.pe/peru/la-crisis-politica-que-enfrenta-peru-cinco-claves-noticia/?ref=gesr>

Gestión. (9 de Enero de 2020). Nombre del año 2020: Vizcarra anunció cuál será la denominación oficial. *Gestión*. Recuperado el 15 de Mayo de 2020, de <https://gestion.pe/peru/nombre-del-ano-2020-vizcarra-anuncio-cual-sera-la-denominacion-oficial-noticia/#:~:text=El%20nombre%20oficial%20del%20a%C3%B1o,manera%20opcional%2C%20en%20instituciones%20privadas.&text=El%20presidente%20de%20la%20Rep%C3%ABlica,la>

Gonzales, F. (2019). *La influencia de la innovación en el desempeño exportador de las empresas exportadoras de café en el Perú 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <http://200.37.102.150/handle/USIL/9122>

Guimarães, T. (27 de Junio de 2016). ¿Existe un método ideal para preparar café? *BBC*. Recuperado el 21 de Abril de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-36597303>

Hamann, A. (2013). *El marketing verde, un compromiso de todos*. Lima: ESAN. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_antonieta_hamann.pdf

Hernández, J. (20 de Marzo de 2018). La roya y el café en el Perú: Todo lo que debes saber. *La ruta del café peruano*. Recuperado el 15 de Marzo de 2020, de <http://rutadelcafeperuano.com/2018/03/20/la-roya-y-el-cafe-en-el-peru-todo-lo-que-debes-saber/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20roya%3F,enfermedad%20causada%20por%20un%20hongo.&text=Algunos%20s%C3%ADntomas%20que%20desarrolla%20la,presencia%20de%20p%C3%B>

Info región. (9 de Octubre de 2019). Exportaciones de café peruano caen por reticencias del mercado internacional. *Info región*. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de <http://www.inforegion.pe/264110/exportaciones-de-cafe-peruano-caen-por-reticencias-del-mercado-internacional/>

Inga, C. (2019). Influencia de la renovación de cafetales post roya amarilla (2014 - 2017) en las capacidades productivas, en la cuenca del Río Perené - (Río Tambo). *Tesis de licenciatura*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Satipo. Recuperado el 25 de Junio de 2020, de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/5137>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2016). *La situación y tendencias de la producción de café en América Latina y El Caribe*. San José, Costa Rica: IICA. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/La-situacion-tendencias-produccion-cafe-America-Latina-y-Caribe.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2020). *La situación y tendencias de la producción de café en Latinoamérica en la actualidad*. Lima: IICA. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://elearning.iica.int/mod/page/view.php?id=5725>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2011). *Guía para solicitar una patente en el Perú y en el extranjero*. Lima: INEI. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20791/203175/05.-Manual+para+solicitar+una+patente.pdf/916f5d20-9ae1-4f13-b21e-d13c48fcbf1c>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Variación de los Indicadores de Precios de la Economía*. Informe técnico, INEI, Lima. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/12-informe-tecnico-n10_precios_nov2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Producto Bruto Interno Trimestral*.

Informe, INEI, Lima. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Variación de los Indicadores de*

Precios de la Economía. Informe técnico, INEI, Lima. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_precios_mayo2020.pdf

Junta Nacional del Café. (2019). CAC Bagua grande desarrolla un prototipo de miniplanta de

beneficio humedo de café. *El Cafetalero*(62), 26 - 27. Recuperado el 15 de Mayo de 2020, de <https://juntadelcafe.org.pe/wp-content/uploads/2019/04/REV-62final.pdf>

Junta Nacional del Café. (2019). Cooperativas agrarias demandan ley de fomento cooperativo. *El*

Cafetalero(62), 14 - 15. Recuperado el 15 de Mayo de 2020, de <https://juntadelcafe.org.pe/wp-content/uploads/2019/04/REV-62final.pdf>

Kantar Worldpanel. (2019). *Cámara Peruana del Café y Cacao*. Recuperado el 30 de Enero de

2020, de <https://camcafeperu.com.pe/convencion/assets/files/Cafe-Kantar-division-Worldpanel.pdf>

La República. (23 de Agosto de 2017). El 7% del café que se consume en el Perú es importado.

La República. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de <https://larepublica.pe/economia/1077835-el-70-del-cafe-que-se-consume-en-el-peru-es-importado/>

La República. (20 de Enero de 2020). TLC: ¿Cuántos acuerdos comerciales mantiene el Perú y cuántos están por venir? *La República*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://larepublica.pe/economia/2020/01/20/tlc-cuantos-acuerdos-comerciales-mantiene-el-peru-y-cuantos-estan-por-venir/>

LP Derecho. (18 de Junio de 2020). Congreso: No habrá elecciones primarias para el proceso electoral 2021. *LP Derecho*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://lpderecho.pe/congreso-no-habra-elecciones-primarias-para-el-proceso-electoral-2021/>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2018). *Plan nacional de acción del café peruano. Una propuesta de política para una caficultura moderna, competitiva y sostenible*. Plan, MINAGRI. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de <https://www.minagri.gob.pe/portal/images/cafe/PlanCafe2018.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2019). Café peruano: Meta al 2021 es elevar a kilo y medio su consumo per cápita anual. *MINAGRI*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de <http://minagri.gob.pe/portal/datero/762-notas-de-prensa/notas-de-prensa-2019/24578-cafe-peruano-meta-al-2021-es-elevar-a-kilo-y-medio-su-consumo-per-capita-anual>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2019). *Observatorio de commodities: café 2019*. MINAGRI, Lima. Recuperado el 22 de Junio de 2020, de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/economia/e71/commodities_cafe_marzo2019.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2020). Situación actual del café en el país. *MINAGRI*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de <http://minagri.gob.pe/portal/485-feria-scaa/10775-el-cafe-peruano>

Monroig, M. (s.f.). Uso de sombre temporera o permanente. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de https://academic.uprm.edu/mmonroig/HTMLobj-1890/USO_DE_SOMBRA_TEMPORERA_O_PERMANENTE.pdf

Morín, D. (9 de Enero de 2020). Caídas del futuro de café arábica (MAR-20) después de un incremento de las existencias finales. *IG*. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de <https://www.ig.com/es/ideas-de-trading-y-noticias/caidas-del-futuro-de-cafe-arabica--mar-20--despues-de-un-increme-200109>

Natividad, X., & Tucto, C. (2019). Análisis del perfil del consumidor de café entre 25 a 34 años de los distritos de Miraflores, San Isidro y Barranco, durante el año 2019. *Tesis de licenciatura*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/9747>

Ospina-Valencia, J. (2 de Octubre de 2019). Perú, un Estado en ebullición: cronología de la crisis política. *DW*. Recuperado el 20 de mayo de 2020, de <https://www.dw.com/es/per%C3%BA-un-estado-en-ebullici%C3%B3n-cronolog%C3%ADa-de-la-crisis-pol%C3%ADtica/a-50684276>

Ovalle-Rivera, O., Läderach, P., Bunn, C., Obersteiner, M., & Schroth, G. (2015). *Projected Shifts in Coffea arabica Suitability amon Major Global Producing Regions Due to Climate Chane*. *Plos One*. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0124155>

- Pariona, J. (2019). *Remoción de plomo de soluciones acuosas utilizando la cascarilla de café (coffea carabica l.)*. Trabajo de investigación de bachiller, Universidad Científica del Sur, Lima. Recuperado el 28 de Mayo de 2020, de <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/UCS/1032>
- Pazos, S., & Valdez, J. (2019). *Impacto de las herramientas de marketing sobre el consumo de café premium en cafeterías de Lima Metropolitana*. Trabajo de investigación de bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8960>
- Peralta, N. (16 de Enero de 2019). Certificación en barismo internacional SCA en Perú. *CaféLab*. Recuperado el 25 de Junio de 2020, de <https://cafelab.pe/2019/01/16/certificacion-en-barismo-internacional-sca-en-peru/>
- Perú retail. (23 de Junio de 2020). El interés por vender productos online creció un 55% en los últimos tres meses. *Perú retail*. Recuperado el 24 de Junio de 2020
- Prado, J. (2014). *Consumidores verdes y sus motivaciones para la compra ecológica*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado el 2 de Julio de 2020, de <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT13-Jorge-Prado.pdf>
- Pumacoffee. (24 de Marzo de 2020). Mercado interno, café peruano el principal ausente. *Pumacoffee*. Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de <http://pumacoffee.com/mercado-interno-cafe-peruano-el-principal-ausente>

Rojas, P. (18 de Octubre de 2018). Certificaciones en Café Orgánico y Comercio Justo. *CaféLab*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://cafelab.pe/2018/10/29/cafe-organico-y-comercio-justo-certificaciones-que-premian-el-esfuerzo/>

Rosales, S. (15 de Noviembre de 2019). UE castiga el precio del café orgánico con hasta US\$ 50 por quintal debido a rastros de glisofato. *Gestión*. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <https://gestion.pe/economia/ue-castiga-el-precio-del-cafe-organico-con-hasta-us-50-por-quintal-debido-a-rastros-de-glifosato-noticia/>

Segura, A. (25 de Julio de 2018). Alternativas saludables al café que te darán energía. *La Vanguardia*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20180725/451082877760/alimentos-energia-alternativa-cafe-saludable.html>

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. (s.f.). Recuperado el 23 de Mayo de 2020, de SENASA: <https://www.senasa.gob.pe/senasa/registro-de-organismos-de-certificacion/>

Shah, N. (3 de Abril de 2019). Perspectivas del café: oferta abundante y precios a la baja. *Estrategias de inversión*. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de <https://www.estrategiasdeinversion.com/analisis/bolsa-y-mercados/informes/perspectivas-del-cafe-oferta-abundante-y-precios-n-421561>

Specialty Coffee Association. (2018). SCA. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de <https://static1.squarespace.com/static/584f6bbef5e23149e5522201/t/5d936fa1e29d4d5342049d74/1569943487417/Coffee+Standards-compressed.pdf>

Starbucks. (s.f.). Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://www.starbucks.com.pe/>

Suito, J. (2 de Enero de 2020). Descubre más de 100 marcas de café peruano que seguro no conocías. *Mercado Negro*. Recuperado el 20 de Mayo de 2020, de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/descubre-mas-100-marcas-cafe-seguro-conocias/>

Tafur, J. (24 de Mayo de 2020). La recesión pondrá candidatos. *La República*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://larepublica.pe/opinion/2020/05/24/elecciones-2021-la-recesion-pondra-candidatos-por-juan-carlos-tafur/>

Ticona, L. (12 de Abril de 2020). El uso de patentes en las micro y pequeñas empresas del Perú. *Idealex press*. Recuperado el 15 de Junio de 2020, de <https://idealex.press/opinion/columnas/el-uso-de-patentes-en-las-micro-y-pequenas-empresas-del-peru/>

Universia. (9 de Abril de 2013). Ventajas y desventajas de tomar café. *Universia*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://noticias.universia.ad/en-portada/noticia/2013/04/09/1015839/ventajas-desventajas-tomar-cafe.html#:~:text=Consumir%20caf%C3%A9%20puede%20da%C3%B1ar%20el,los%20%C3%B3rganos%20del%20sistema%20digestivo.>

Universidad de Lima. (29 de Abril de 2020). Los efectos de la Covid - 19 en la economía peruana. Lima. Recuperado el 16 de Mayo de 2020, de <http://www.ulima.edu.pe/entrevista/pedro-grados-smith-29-04-2020>

Vargas, E. (23 de Enero de 2018). Café peruano: Lima vive un boom de cafeterías y aquí te ayudamos a armar tu ruta. *Perú21*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://peru21.pe/vida/cafe-peruano-lima-vive-boom-cafeterias-392932-noticia/?foto=5>

Vargas, E. (23 de Abril de 2020). Cafeterías obligadas a reinventarse, y productores a la espera de ayuda para seguir entregando café de alta calidad. *Perú21*. Recuperado el 21 de Junio de 2020, de <https://peru21.pe/economia/cafe-peruano-coronavirus-peru-cafeterias-molido-y-tostado-emprendimientos-cafeterias-obligadas-a-reinventarse-y-productores-a-la-espera-de-ayuda-para-seguir-entregando-cafe-de-alta-calidad-noticia/?ref=p21r>

Vergara, A. (18 de Junio de 2020). La crisis del Covid-1 como Aleph peruano. *Centro de Investigación Universidad Pacífico*. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de <https://ciup.up.edu.pe/analisis/la-tesis-covid-19-como-aleph-peruano/>

World Coffee Research. (s.f.). Recuperado el 15 de Junio de 2020, de World Coffe Research: <https://varieties.worldcoffeeresearch.org/es/varieties>

Zegarra, G. (1 de Octubre de 2019). ¿Por qué la economía peruana no se resiente frente a la grave crisis política? *Infobae*. Recuperado el 25 de Mayo de 2020, de <https://www.infobae.com/america/america-latina/2019/10/01/por-que-la-economia-peruana-no-se-resiente-frente-a-la-grave-tesis-politica/>

Zurita, M. (14 de Enero de 2020). Café: ¿Cómo las cafeterías podrían contener la caída de las exportaciones del grano en el Perú? *El Comercio*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/cafe-cafe-como-podriamos-los-peruanos-ayudar-a-paliar-los-bajos-precios-de-grano-roya-amarilla-exportaciones-noticia/?ref=ecr>