

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



Plan Estratégico para el Café de la Región Cusco

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

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

PRESENTADA POR

Walter Eleazar Berrios Palomino

Wilmer Flórez García

Javier Andrés Huaycochea Esquivel

Orlando Llamocca Tupayachi

Asesor: Rubén Guevara Moncada

Surco, mayo de 2012

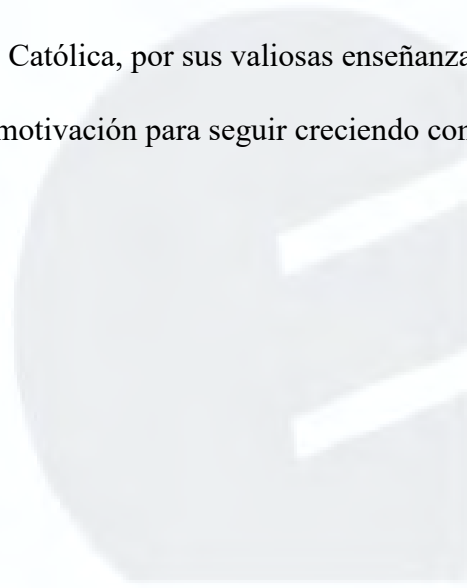
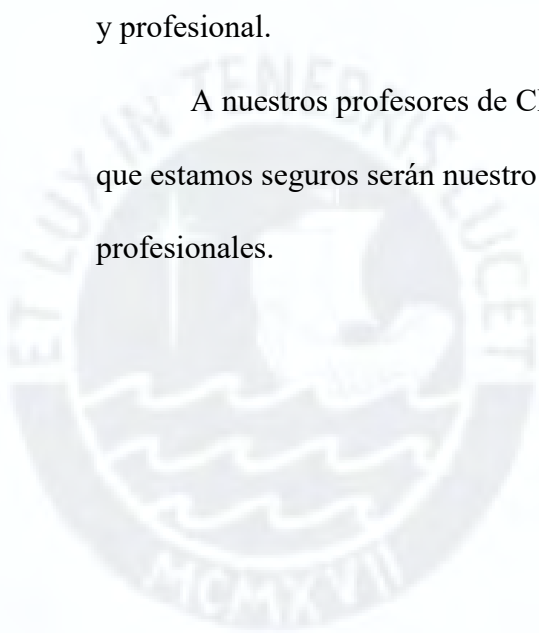
Agradecimientos

Expresamos nuestro mayor agradecimiento y aprecio a:

El profesor Rubén Guevara, nuestro asesor, quien con gran sencillez y erudición nos supo encaminar en el proceso de desarrollo y estructuración de la presente tesis.

El profesor Fernando D'Alessio, director general de CENTRUM Católica, por su destacado aporte en conocimiento y liderazgo; y por ser nuestro referente personal y profesional.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por sus valiosas enseñanzas que estamos seguros serán nuestro acicate y motivación para seguir creciendo como profesionales.



Dedicatoria

A mi esposa Eliana, mi hijo Oscar y mi niña por nacer, que son mi alegría y motivación de cada día. A mis padres, que son motivo de gratitud eterna. A mi Creador, que le da espacio-tiempo a mi vida

Walter Berrios

A mi amada esposa Mary y mis dos pequeñas hijas Carolina y Luciana cuya luz iluminan mis días. A mi querida mamá Lucia y a la memoria de mi padre Francisco que está presente en todo instante. A mis hermanos Edison, Percy, Zulema, Nelly y Nestor por su apoyo incondicional.

Wilmer Flórez

A mis queridos padres, Raúl y Aceneth; y a mis hermanas Rocío y Adriana que me apoyaron incondicionalmente durante todo el desarrollo de la maestría y me impulsaron a seguir adelante. A la Sra. Carla Escudero, el Sr. Arturo, Jessica y Nela; guías y compañeros de trabajo por su infinito apoyo y sabias enseñanzas, por hacer del trabajo una academia para la vida.

Javier Huaycochea

A mis queridos padres Rubén y Emperatriz que con sabiduría, ternura y perseverancia supieron conducir los pasos de mi vida. A mis hermanos Marlie y Rubén por su aliento y buenos deseos que siempre me brindaron.

A mí querida esposa Nury y mis hijos Valeria y Diago por el inmenso apoyo, a ellos mi profundo agradecimiento por su sólida fe y apoyo incondicional.

Orlando Llamocca

Resumen Ejecutivo

La oferta mundial del café es superada por la demanda, por lo que genera implicancias en el comportamiento del precio internacional del café. El potencial de crecimiento de los cafés especiales representa una oportunidad comercial destacable. Al respecto, el Perú es el primer exportador de café orgánico a nivel mundial, y la región Cusco se configura como uno de los principales productores de café orgánico de Perú. Los principales países importadores de café orgánico son liderados por Estados Unidos, Alemania y Bélgica, apreciándose un alto crecimiento de la demanda de dicho café. No obstante, la deficiente infraestructura, así como el incipiente desarrollo del clúster cafetalero de la región son serios limitantes. Los productores dependen de intermediarios que no los articulan eficientemente con el mercado.

Las microempresas y pequeñas empresas del sector cafetalero de la región Cusco enfrentan importantes retos respecto a la productividad, calidad y comercialización de su producto. A fin de desarrollar ventajas competitivas sostenibles para el sector, la aplicación del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico del Dr. D'Alessio establece ocho estrategias de desarrollo para el sector: (a) penetración en los mercados de cafés de especialidad en EE. UU. y Alemania; (b) diferenciación con productos de especialidad; (c) desarrollar productos con valor agregado; (d) desarrollar la cultura cafetalera de la región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor; (e) fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la Región Cusco; (f) desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café; (g) promover la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente y (h) identificar y satisfacer nuevos nichos de mercado de cafés especiales.

Abstract

The supply of coffee in the world is superseded by demand; which affects international coffee prices. The growth potential of specialty coffees represents a remarkable business opportunity. In this regard, Peru is the leading exporter of organic coffee worldwide, and the Cusco region constitutes one of the leading producers of organic coffee originating from Peru. The principle imports of organic coffee are the USA, Germany and Belgium, showing a significant growth in coffee demand. Peru's macroeconomic conditions and Free Trade Agreements are very favorable for the development of the sector; however, poor infrastructure and the slow development of the coffee cluster in the region are serious limitations. Coffee growers rely on intermediaries that do not connect them effectively with the market.

The micro and small enterprises of the coffee sector in the Cusco region face major challenges regarding the productivity, quality and marketing of their product. In order to develop sustainable competitive advantages for this sector, we implemented Dr. Fernando D'Alessio's Sequential Strategic Process Model and reached eight development strategies for the sector: (a) Penetration in specialty coffee markets in the USA and Germany, (b) Differentiation through specialty products, (c) Development of value-added products, (d) Development of the coffee culture in the Cusco region through school education programs and specialized training for coffee growers, (e) Promotion and strengthening of coffee promotion network in the Cusco region, (f) Development of programs that integrate the coffee growers with the coffee production chain (g) Promotion of knowledge management in order to develop and increment productivity, quality, market participation and care for the environment (h) Identifying and responding new to specialty niches in the coffee market.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xv
Introducción	xviii
Capítulo I: Situación General del Sector Cafetero de la Región Cusco	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	15
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	17
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Visión.....	17
2.3 Misión.....	17
2.4 Valores.....	17
2.5 Código de Ética.....	18
2.6 Conclusiones.....	19
Capítulo III: Evaluación Externa	21
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	21
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	22
3.1.2 Potencial nacional	25
3.1.3 Principios cardinales	30
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	33
3.2.1 Condiciones de los factores.....	36
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	37
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	38
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	41
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	41

3.3.1	Análisis político, gubernamental y legal (P)	41
3.3.2	Análisis económico y financiero (E)	46
3.3.3	Análisis social, cultural y demográfico (S)	56
3.3.4	Análisis tecnológico y científico (T)	58
3.3.5	Análisis ecológico y ambiental (E)	60
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	65
3.5	El Café de la Región Cusco y sus Competidores	67
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	69
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	69
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	69
3.5.4	Amenaza de los entrantes	70
3.5.5	Rivalidad de los competidores	70
3.6	Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)	72
3.7	Conclusiones	74
Capítulo IV: Evaluación Interna		77
4.1	Análisis AMOFHIT	77
4.1.1	Administración y gerencia (A)	77
4.1.2	Marketing y ventas (M)	82
4.1.3	Operaciones y logística-Infraestructura (O)	90
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	102
4.1.5	Recursos humanos (H)	103
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	105
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	106
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)	107
4.3	Conclusiones	109

Capítulo V: Intereses del Sector Cafetalero de la Región Cusco y Objetivos	
de Largo Plazo	112
5.1 Intereses del Sector Cafetalero de la Región Cusco	112
5.2 Potencial de la Región Cusco	112
5.3 Principios Cardinales	116
5.4 Matriz de Intereses de los Productores de Café.....	118
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	119
5.6 Conclusiones.....	120
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	122
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	122
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	125
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	130
6.4 Matriz Interna Externa (IE).....	131
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE).....	132
6.6 Matriz de Decisión.....	133
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)	136
6.8 Matriz Rumelt.....	138
6.9 Matriz de Ética.....	138
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	140
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo.....	141
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	143
6.13 Conclusiones.....	143
Capítulo VII: Implementación Estratégica	145
7.1 Objetivos de Corto Plazo	145
7.2 Recursos asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	148

7.3 Políticas de cada Estrategia.....	148
7.4 Estructura de la Organización.....	149
7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social	152
7.6 Recursos Humanos	152
7.7 Gestión del Cambio	152
7.8 Conclusiones.....	154
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	155
8.1 Perspectivas de Control	155
8.1.1 Interna	155
8.1.2 Procesos	155
8.1.3 Clientes.....	155
8.1.4 Financiera.....	155
8.2 Tablero de Control Integrado.....	160
8.3 Conclusiones.....	161
Capítulo IX: Competitividad del Sector Cafetalero de la Región Cusco.....	162
9.1 Análisis Competitivo del Sector Cafetalero de la Región Cusco	162
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Cafetalero de la Región Cusco	171
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización... 171	
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	173
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	176
10.1 Plan Estratégico Integral	176
10.2 Conclusiones.....	177
10.3 Recomendaciones	180
10.4 Futuro de la Organización.....	183

Referencias..... 184

Apéndice: Entrevistas Realizadas..... 194



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Características del Café según la Especie.....</i>	1
Tabla 2.	<i>Producción de Café por Países en Millones de Toneladas (2007 – 2011)..</i>	4
Tabla 3.	<i>Exportación de Café por País en Millones de Toneladas (2007 – 2011)....</i>	6
Tabla 4.	<i>Importación de Café por País en Millones de Toneladas (2006 – 2010)....</i>	7
Tabla 5.	<i>Perú: Destino de las Exportaciones de Café en Millones de US\$ (2007 – 2011).....</i>	12
Tabla 6.	<i>Perú: Exportaciones de Café por Bloque Comercial en Millones de US\$ (2007 – 2011).</i>	14
Tabla 7.	<i>Perú: Exportaciones de Café Orgánico por País en Miles de US\$ (2010 – 2011).</i>	15
Tabla 8.	<i>Perú: PBI por Sectores Productivos (2007 – 2011)</i>	27
Tabla 9.	<i>Perú: Índice de Competitividad por Factores Tecnológicos Científicos (2008 – 2011)</i>	28
Tabla 10.	<i>Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana y el Perú 2011 (% de Población)</i>	29
Tabla 11.	<i>Perú: Exportaciones de Café Orgánico por Bloque Comercial en Millones de US\$.....</i>	31
Tabla 12.	<i>Matriz de Intereses del Estado Peruano.</i>	33
Tabla 13.	<i>Perú: Índices Mundiales de Competitividad IMD y WEF (2008 – 2011)..</i>	34
Tabla 14.	<i>Perú: Pilares Índice Mundial de Competitividad WEF (2008 – 2012).</i>	35
Tabla 15.	<i>Clasificación en Facilidad para Hacer Negocios (2008 – 2012)..</i>	36
Tabla 16.	<i>Perú: Exportaciones según País de Destino en Millones de US\$ (2010 –2011)</i>	37

Tabla 17.	<i>Perú: Factor Eficiencia de Negocios del Índice IMD (2008 – 2011)</i>	38
Tabla 18.	<i>Ranking de Corrupción Regional: América (2011)</i>	42
Tabla 19.	<i>Ranking de Eficiencia del Gobierno según el Índice IMD (2007 – 2011)</i> .	42
Tabla 20.	<i>Variación Anual de Principales Índices Bursátiles del Mundo (2002 – 2011)</i>	53
Tabla 21.	<i>Ranking de la Infraestructura Científica y Educación según IMD (2008 – 2010)</i>	59
Tabla 22.	<i>Perú: Pilares de Educación, Tecnología e Innovación del Índice WEF (2010 – 2012)</i>	59
Tabla 23.	<i>Región Cusco: Áreas Naturales Protegidas (2012)</i>	61
Tabla 24.	<i>Índice de Desempeño Ambiental Departamental (2008)</i>	63
Tabla 25.	<i>Área Cosechada de Café en Hectáreas (2006 – 2010)</i>	64
Tabla 26.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	67
Tabla 27.	<i>Exportaciones de Café Arábica por País en Miles de Bolsas de 60 Kilos (2009 – 2010)</i>	68
Tabla 28.	<i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	73
Tabla 29.	<i>Matriz de Perfil Referencial</i>	74
Tabla 30.	<i>Cooperativas Agrarias Cafetaleras asociadas a COCLA</i>	80
Tabla 31.	<i>Marcas Comerciales de COCLA</i>	82
Tabla 32.	<i>Región Cusco: Comercialización de Café por Empresa en Toneladas (2007-2011)</i>	84
Tabla 33.	<i>Perú: Empresas Exportadoras de Café Orgánico en Miles de US\$ (2010 – 2011)</i>	85
Tabla 34.	<i>COCLA: Exportaciones por País de Destino en Millones de US\$ (2007 – 2011)</i>	87

Tabla 35. <i>Perú: Exportaciones a Alemania por Empresa en Millones de US\$</i> <i>(2007 – 2011)</i>	88
Tabla 36. <i>Perú: Exportaciones a EE.UU. por Empresa en Millones de US\$</i> <i>(2007 – 2011)</i>	89
Tabla 37. <i>COCLA: Exportaciones por Bloque Comercial en Millones de US\$</i> <i>(2007 – 2011)</i>	90
Tabla 38. <i>Región Cusco: Red Vial Existente por Tipo de Superficie de Rodadura</i> <i>(2010)</i>	93
Tabla 39. <i>Productividad de Cafetales según Regiones en Kg./Ha (2006 – 2010)</i>	99
Tabla 40. <i>Región Cusco: Indicadores de Rentabilidad de Productores de Café</i> <i>(2012)</i>	102
Tabla 41. <i>Precio en Chacra de Café por Región en Soles por Kilogramo</i> <i>(2006 – 2010)</i>	103
Tabla 42. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	109
Tabla 43. <i>Región Cusco: Exportaciones a Valores FOB en Miles de US\$</i> <i>(2010 – 2011)</i>	114
Tabla 44. <i>Matriz de Intereses de los Productores de Café de la Región Cusco</i>	119
Tabla 45. <i>Matriz FODA</i>	124
Tabla 46. <i>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera</i>	125
Tabla 47. <i>Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva</i>	126
Tabla 48. <i>Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno</i>	127
Tabla 49. <i>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Industrial</i>	128
Tabla 50. <i>Matriz PEYEA de la Industria del Café de la Región Cusco</i>	128
Tabla 51. <i>Coordenadas de la Matriz PEYEA del Café de la Región Cusco</i>	129
Tabla 52. <i>Valores de la Matriz BCG</i>	131

Tabla 53.	<i>Resultados de la Matriz IE</i>	132
Tabla 54.	<i>Matriz de Decisión</i>	135
Tabla 55.	<i>Matriz CPE</i>	137
Tabla 56.	<i>Matriz de Rumelt</i>	138
Tabla 57.	<i>Matriz de Ética</i>	139
Tabla 58.	<i>Estrategias Retenidas</i>	140
Tabla 59.	<i>Estrategias de Contingencia</i>	141
Tabla 60.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	142
Tabla 61.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	143
Tabla 62.	<i>Tablero de Control–Interna</i>	156
Tabla 63.	<i>Tablero de Control–Procesos</i>	157
Tabla 64.	<i>Tablero de Control–Clientes</i>	158
Tabla 65.	<i>Tablero de Control–Financiera</i>	159
Tabla 66.	<i>Región Cusco: Índice de Competitividad según Pilares (2008 y 2010)</i> ..	163
Tabla 67.	<i>Región Cusco: Nivel Educativo alcanzado por la Población (2007)</i>	164
Tabla 68.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	176

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xviii
<i>Figura 1.</i>	Clasificación del café.....	2
<i>Figura 2.</i>	Comparación de la producción e importación mundial de café en toneladas (2001 – 2010).....	3
<i>Figura 3.</i>	Mapeo de la producción mundial de café según macrorregiones (2011)..	5
<i>Figura 4.</i>	Consumo per cápita por país en kg/persona/año (2010).	8
<i>Figura 5.</i>	Precios del café (US\$ cent/lb), New York, Londres y Colombia (1990 – 2011).....	9
<i>Figura 6.</i>	Mapeo de la producción de café peruano según regiones (2010).	11
<i>Figura 7.</i>	Pareto de exportaciones de café por número de empresas (2011).	13
<i>Figura 8.</i>	Arquitectura de la visión, misión, valores y código de ética	19
<i>Figura 9.</i>	Teoría tridimensional de las relaciones entre países.....	21
<i>Figura 10.</i>	Diamante de competitividad aplicado al Perú.....	40
<i>Figura 11.</i>	Certificadoras de cafés especiales.....	45
<i>Figura 12.</i>	Comportamiento del PBI, de Perú y el mundo (2002 – 2011).....	47
<i>Figura 13.</i>	Exportaciones tradicionales y no tradicionales (miles de millones US\$)..	48
<i>Figura 14.</i>	Exportaciones agrícolas de Perú, 2002 - 2011 (millones de US\$).....	49
<i>Figura 15.</i>	Índice de precios al consumidor (variación anual en %).	50
<i>Figura 16.</i>	Índice de precios al consumidor (variación promedio por quinquenio)	50
<i>Figura 17.</i>	Tasas de interés activa, pasiva y de referencia (2002 – 2011).....	51
<i>Figura 18.</i>	Tipo de cambio nuevo sol /dólar-venta (2002 – 2011).	52
<i>Figura 19.</i>	Perú: Flujo de inversión extranjera directa (2002 – 2011).....	54
<i>Figura 20.</i>	Proyección del crecimiento poblacional por quinquenios (1990 – 2015)..	56
<i>Figura 21.</i>	Peru: Tasa de desempleo (2000 – 2010).	57

<i>Figura 22.</i> Estructura de propiedad de tierras de productores cafetaleros peruanos..	58
<i>Figura 23.</i> Mapa de áreas naturales protegidas de Perú (2011).....	62
<i>Figura 24.</i> Las cinco fuerzas competitivas del sector cafetalero de la región Cusco..	71
<i>Figura 25.</i> Unidades productivas del mercado cafetalero, La Convención (2011)	77
<i>Figura 26.</i> Estructura organizacional de COCLA	79
<i>Figura 27.</i> Mapa de ubicación de las cooperativas asociadas a COCLA.	81
<i>Figura 28.</i> Exportaciones mensuales cafetaleras de COCLA en toneladas (2006 – 2011).....	83
<i>Figura 29.</i> COCLA: Destino de exportaciones de café orgánico (2010 – 2011).....	86
<i>Figura 30.</i> Cadena productiva del café	91
<i>Figura 31.</i> Mapa vial de la región Cusco.....	94
<i>Figura 32.</i> Flujo operativo del café en instalaciones COCLA.....	96
<i>Figura 33.</i> Superficie cosechada de café, región Cusco y Perú (1950 – 2010).....	97
<i>Figura 34.</i> Productividad de café, región Cusco y Perú en kg/ha (1950 – 2010).....	98
<i>Figura 35.</i> Producción de café, región Cusco y Perú (1950 – 2010).....	100
<i>Figura 36.</i> Mapeo de la producción de café en la región Cusco (2010).....	101
<i>Figura 37.</i> Líneas móviles en servicio región Cusco (2002 – 2010).....	106
<i>Figura 38.</i> Valor agregado bruto de la región Cusco (2010).....	113
<i>Figura 39.</i> Matriz PEYEA del sector cafetalero de la región Cusco	129
<i>Figura 40.</i> Matriz BCG del sector cafetalero según participación país.....	130
<i>Figura 41.</i> Matriz IE del sector cafetalero de la región Cusco	132
<i>Figura 42.</i> Matriz GE del sector cafetalero de la región Cusco.	133
<i>Figura 43.</i> Estructura organizacional propuesta para la federación de productores cafetaleros de la región Cusco.	150
<i>Figura 44.</i> Mapa estratégico del tablero de control.....	160

<i>Figura 45.</i> Índice de competitividad regional del Perú 2010.....	162
<i>Figura 46.</i> Estructura de mercado y presencia de empresas en número de regiones (2011).	168
<i>Figura 47.</i> Determinantes de la competitividad de la región Cusco.....	170
<i>Figura 48.</i> Modelo propuesto para el clúster cafetalero en la región Cusco.	175
<i>Figura 49.</i> Futuro de la organización..	183



Introducción

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

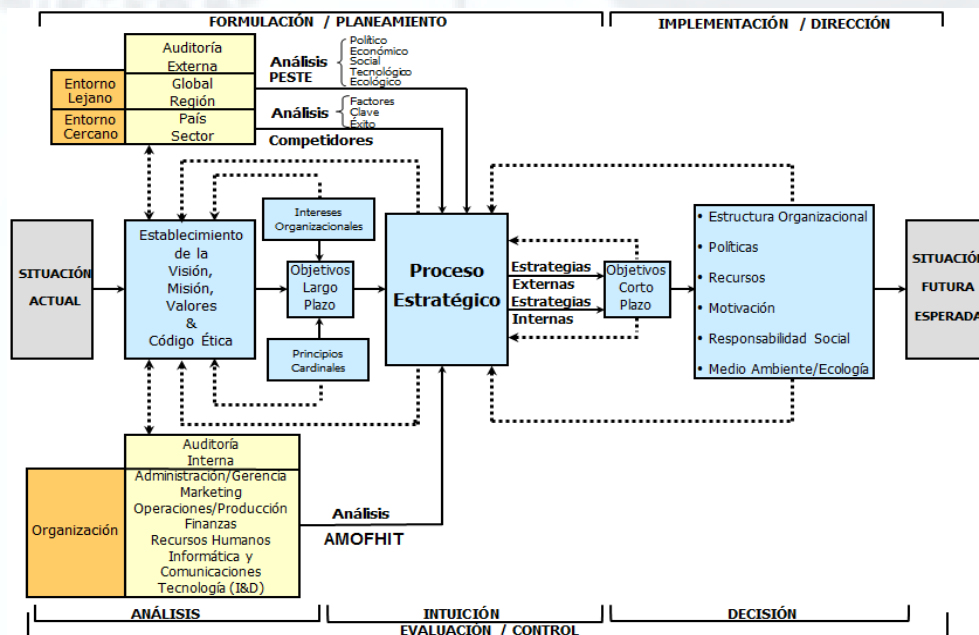


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, *Marketing* y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad,

Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito en el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión

Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa..., puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza

la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General del Sector Cafetalero de la Región Cusco

1.1 Situación General

Estudios sobre el origen del vocablo café han originado múltiples teorías. Universalmente, esta palabra proviene del vocablo árabe *qahwah*, el cual en Italia se configuró como *caffè* para posteriormente derivar al vocablo francés café, tal como se conoce hoy en día (De La Mota, 1991). Así, desde los inicios del cultivo del café en las mesetas de Etiopía, allá por los siglos XII y XIV (Sánchez, 2005), su producción se desarrolló tanto que actualmente representa uno de los productos de mayor relevancia comercial en el mundo. Según Sánchez (2005), el mercado cafetalero distingue dos especies predominantes de café: la especie arábica y la especie robusta, tal como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1

Características del Café según la Especie

Descripción	Arábica	Robusta
Forma de la fruta	Redonda/Rectangular	Redonda
Longitud de la fruta (cm)	1.0-1.5	0.8-1.5
Contenido de cafeína	0.7-1.7	2.0-2.6
Acidez (pH)	4.95-5.15	5.25-5.40
Aroma y calidad del sabor	Excelente	Muy bueno
Forma de grano	Alargados, lisos	Alargada, irregular
Lugar principal de cultivo	Brasil, Colombia Centroamérica, Perú, México	Brasil, Etiopía, India, Indonesia, Uganda, Vietnam
Tipos de café	Caturra, Catimor, Bourbon	Comilón, Kouilloi, Niaouli
Calidad de bebida	Mayor acidez, aroma refinado y resabio caramélico	Baja acidez, aroma desagradable y resabio leñoso

Nota. Tomado de “Cultivo, Producción y Comercialización del Café”, por C. Sánchez, 2005, Lima, Perú: Ediciones Ripalme, pp. 27-36.

En el Perú y en la región Cusco, los cultivos de café producen eminentemente café de la especie arábica. Este tipo de café representa el 70% de la producción mundial y se caracteriza por ser de sabor suave, aroma peculiar y mediana acidez; no

obstante, es susceptible a enfermedades y plagas; así también presenta mayor número de variedades, tales como Caturra, Catimor, Bourbon y Blue Mountain Coffee (Sánchez, 2005). De otro lado, el café de la especie robusta es utilizado mayoritariamente en cafés instantáneos. Su cultivo se realiza generalmente a una altura inferior a los 1,000 msnm y principalmente en países de Asia, África y Brasil. El ámbito cafetalero distingue diversos tipos de cafés, entre estos el café convencional y los cafés especiales. Así, la Junta Nacional del Café (JNC) estableció una clasificación para estos últimos, la cual fue ratificada por la Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2003) al establecer la Norma Técnica Peruana de Cafés Especiales que incluye en su definición a los cafés sustentables. Dentro de la clasificación de cafés sustentables, se encuentran los cafés orgánicos, los de comercio justo y bajo sombra, tal como se muestra en la Figura 1.

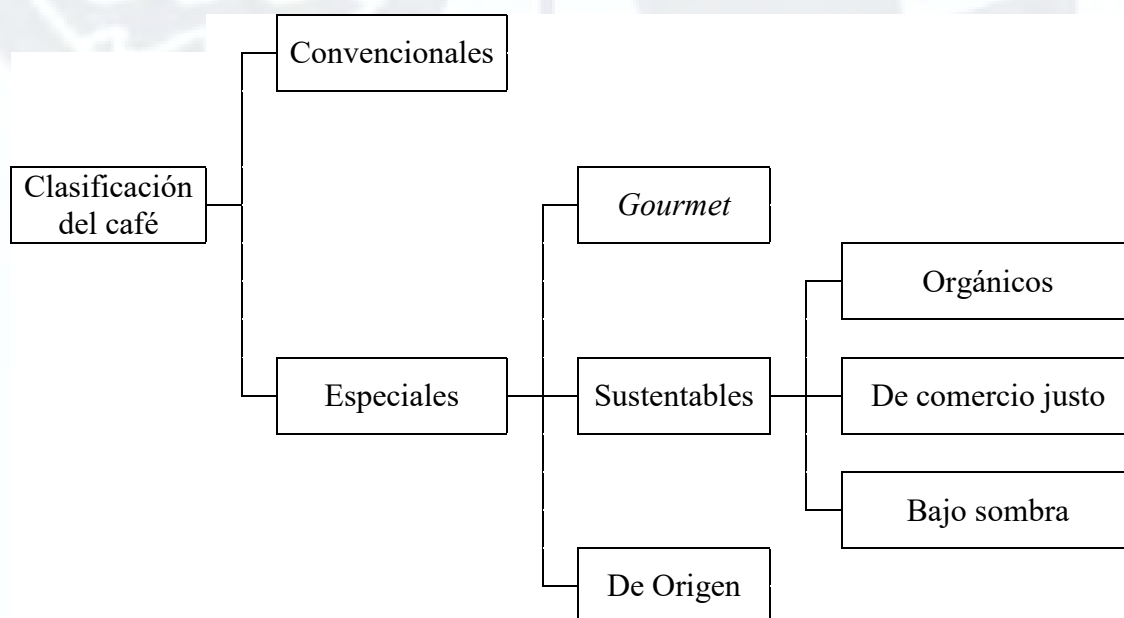


Figura 1. Clasificación del café.

Adaptado de “Café Peruano-Cafés Especiales”, por Junta Nacional de Café (JNC), 2011 y “Cafés Especiales”, por Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales, 2003. Recuperado de <http://www.juntadelcafe.org.pe/?r=cafesespeciales> y <http://www.camcafeperu.com.pe/normas/ntp.pdf>

De acuerdo a la última información publicada por la International Coffee Organization (ICO), en la Figura 2 se muestra que durante los últimos 10 años que concluyen en el 2010, el nivel de producción de café fue muy superior al nivel de exportaciones a escala mundial. Así, en dicho horizonte de tiempo, la producción mundial de café fue en promedio 25% superior al nivel de importación. De esta manera, solamente en el año 2010 se generó un excedente de café por 1.7 mil millones de toneladas (t). Por otro lado, mientras el crecimiento de las importaciones presentó un comportamiento relativamente estable, el comportamiento de la producción registró un comportamiento altamente variable, intercalando periodos interanuales de crecimiento y contracción. Entre los años 2001-2010, el nivel de importaciones globales creció a una tasa promedio anual de 2%, pese a los efectos de la crisis internacional en el 2009, año en que las importaciones globales se redujeron en 2%. En línea, toda vez que la oferta mundial del café supera a la demanda, ello genera implicancias en el comportamiento del precio relativo.

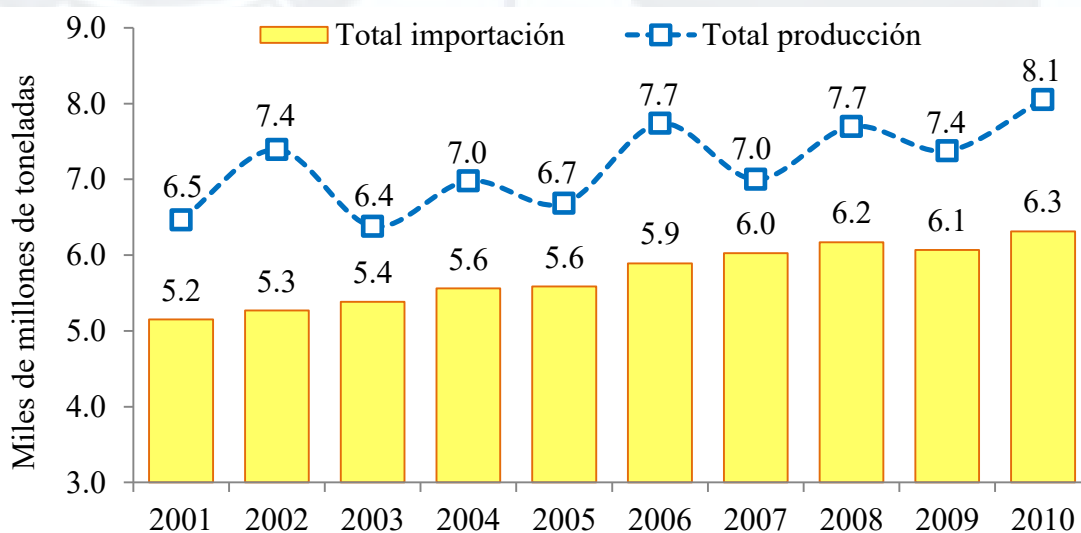


Figura 2. Comparación de la producción e importación mundial de café en toneladas (2001-2010).

Adaptado de “Total Production, Import-Historical Data”, y “Imports-Historical Data”, por la International Coffee Organization (ICO), 2012c y 2012b. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/2000+/CSV/TOTPRODUCTION.csv> y <http://www.ico.org/historical/2000+/CSV/IMPORTSIMCALYR.csv>

Durante el año 2011, los países que más destacaron en la producción de café fueron Brasil, Vietnam, Etiopía, Indonesia y Colombia al contribuir con porcentajes de 32.8%, 14%, 7.4%, 6.6% y 6.4%, respectivamente. Según la Tabla 2, entre los años 2007-2011, los países que incrementaron su producción en mayor medida fueron Indonesia (10.4%), Etiopía (10.4%) y Perú que hizo lo propio con una tasa de incremento del 10.3%. De acuerdo con los estimados de la ICO, son 50 los países que a nivel mundial producen café; de estos 24 producen exclusivamente café arábica; 14 países, café robusta; y 12, café arábica y robusta a la vez.

Tabla 2

Producción de Café por Países en Millones de Toneladas (2007-2011)

País	Tipo de café	2007	2008	2009	2010	2011	Particip. 2011 (%)	Cambio (%) 2011/2007
Brasil	(A/R)	2,164	2,760	2,368	2,886	2,609	32.8	3.8
Vietnam	(R/A)	988	1,110	1,092	1,168	1,110	14.0	2.4
Etiopía	(A)	358	297	416	450	588	7.4	10.4
Indonesia	(R/A)	268	577	683	548	525	6.6	14.4
Colombia	(A)	750	520	486	511	510	6.4	-7.4
India	(R/A)	259	237	286	302	322	4.1	4.5
Perú	(A)	184	232	197	239	300	3.8	10.3
México	(A)	249	279	252	291	270	3.4	1.6
Honduras	(A)	231	207	215	260	258	3.2	2.3
Guatemala	(A/R)	246	227	230	237	207	2.6	-3.4
Otros		1,302	1,253	1,152	1,162	1,245	15.7	-4.4
Total		6,999	7,698	7,376	8,054	7,944	100	2.6

Nota. Adaptado de “Total Production-Historical Data”, por International Coffee Organization (ICO), 2012d. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/2000+/CSV/TOTPRODUCTION.csv>

La ICO señala que en términos de producción, el mundo cafetalero se puede dividir en cinco macrorregiones cafetaleras. La macrorregión de Sudamérica, que es la primera productora de café con una contribución del 44.6%, seguida por las macrorregiones de Asia, África y el Norte y Centro América, que hacen lo propio con contribuciones de 25.8%, 14.7% y 13.7%, respectivamente. Al respecto, se presenta la Figura 3.



Figura 3. Mapeo de la producción mundial de café según macrorregiones (2011).

Adaptado de “Total Production-Historical Data”, por International Coffee Organization (ICO), 2012d. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/2000+/CSV/TOTPRODUCTION.csv>

Entre los años 2007-2011, el nivel de exportaciones mundiales de café registró un incremento acumulado de 11.1%. Al respecto, los países que contribuyeron en mayor medida fueron Brasil, Vietnam, Colombia e Indonesia, con participaciones porcentuales de 35.8%, 20.1, 9.3% y 9.3%, respectivamente. Según la ICO (2012), de un total de 49 países exportadores, únicamente seis en conjunto acumularon el 81.6% de las exportaciones mundiales. Tal como se aprecia en la Tabla 3, durante los últimos cinco años concluidos en el 2011, los países con mayor crecimiento de exportaciones de café fueron México, Perú, Honduras, Uganda y Vietnam, acumulando tasas de crecimiento de 43%, 29.7%, 28.9%, 27.3% y 26.9%, respectivamente. En el otro extremo, se aprecia una reducción significativa en la exportación de café de países como Colombia y Etiopía, que registraron caídas de -27.4% y -24% en el mismo periodo.

Tabla 3

Exportación de Café por País en Millones de Toneladas (2007-2011)

País	2007	2008	2009	2010	2011	Participación 2011 (%)	Cambio (%) 2011/2007
Brasil	1,571.4	1,641.3	1,690.5	1,770.2	1,820.7	35.8	15.9
Vietnam	805.9	834.3	1,076.2	966.1	1,023.1	20.1	26.9
Colombia	652.3	656.7	678.0	665.1	473.6	9.3	-27.4
Indonesia	404.6	316.8	249.0	344.4	474.4	9.3	17.2
India	169.7	214.7	199.2	202.6	180.4	3.5	6.3
Perú	142.2	232.9	172.8	224.0	184.4	3.6	29.7
Honduras	143.5	173.9	198.7	195.6	185.1	3.6	28.9
Guatemala	207.9	198.7	223.6	226.7	209.6	4.1	0.8
Uganda	142.1	130.4	161.6	198.6	180.9	3.6	27.3
México	119.1	154.2	174.7	146.9	170.3	3.3	43.0
Etiopía	146.1	176.1	156.2	171.1	111.1	2.2	-24.0
Otros	76.8	77.6	72.6	86.3	78.6	1.5	2.3
Total	4,581.8	4,807.6	5,053.1	5,197.6	5,092.1	100.0	11.1

Nota. Tomado de “Exports-Historical Data”, por International Coffee Organization (ICO), 2012b. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/2000+/CSV/EXPORTSCALYR.csv>

De acuerdo a la última información disponible sobre las importaciones mundiales, en la Tabla 4, se describe el comportamiento creciente de la importación

mundial de café, que a lo largo de los últimos cinco años subieron 1.4% promedio anual. Al respecto, en el 2010 los dos principales importadores (EE. UU. y Alemania) concentraron el 42.7% del total de las importaciones a nivel mundial, seguidos por Italia, Japón, Francia y Bélgica, que hicieron lo propio con importaciones del 7.8%, 7%, 6.6% y 5.6%, respectivamente. De otro lado, los países importadores que destacan por su crecimiento son Suiza, Bélgica y Polonia, que en los últimos cinco años acumularon tasas incrementales de 54.5%, 28.6% y 25.5%, cada una. Cabe destacar que las dos terceras partes de la importación mundial fueron absorbidas por los 27 países integrantes de la Comunidad Europea (CE), que en conjunto importaron 4,174 toneladas (66.1%).

Tabla 4

Importación de Café por País en Millones de Toneladas (2006-2010)

País	2006	2007	2008	2009	2010	Participación 2010 (%)	Cambio (%) 2010/2006
EE. UU.	1,423	1,453	1,457	1,415	1,463	23.2	2.8
Alemania	1,113	1,174	1,193	1,165	1,236	19.6	11.1
Italia	453	482	490	485	494	7.8	9.1
Japón	458	425	424	425	444	7	-3.1
Francia	371	385	375	400	415	6.6	11.7
Bélgica	276	241	408	355	355	5.6	28.6
España	272	292	292	289	302	4.8	10.9
Reino Unido	243	227	238	248	257	4.1	6.1
Polonia	159	136	148	190	200	3.2	25.5
Holanda	198	212	138	150	149	2.4	-24.3
Otros	927	1,000	1,009	946	999	15.8	7.8
Total	5,892	6,027	6,170	6,067	6,314	100	7.2

Nota. Tomado de “Imports-Historical Data”, por International Coffee Organization (ICO), 2012c. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/2000+/CSV/IMPORTSIMCALYR.csv>

Por los datos recogidos de diferentes países del Country Datasheets de la ICO, descritos gráficamente en la Figura 4, durante el año 2010, el mayor consumidor per cápita de café a nivel de país fue Finlandia con un consumo de 12.12 kg/persona/año, le sigue Suiza con 7.99 kg/persona/año, luego Suecia con 7.89 kg/persona/año y

Alemania con 6.79 kg/persona/año. Al respecto, destacan en importancia, ya sea por el tamaño de mercado así como el consumo per cápita, los mercados de Estados Unidos y Alemania al presentar un consumo per cápita de 4.21 kg/persona/año y 6.79 kg/persona/año, respectivamente. Por lo que en ambos casos se configura una importante oportunidad comercial.

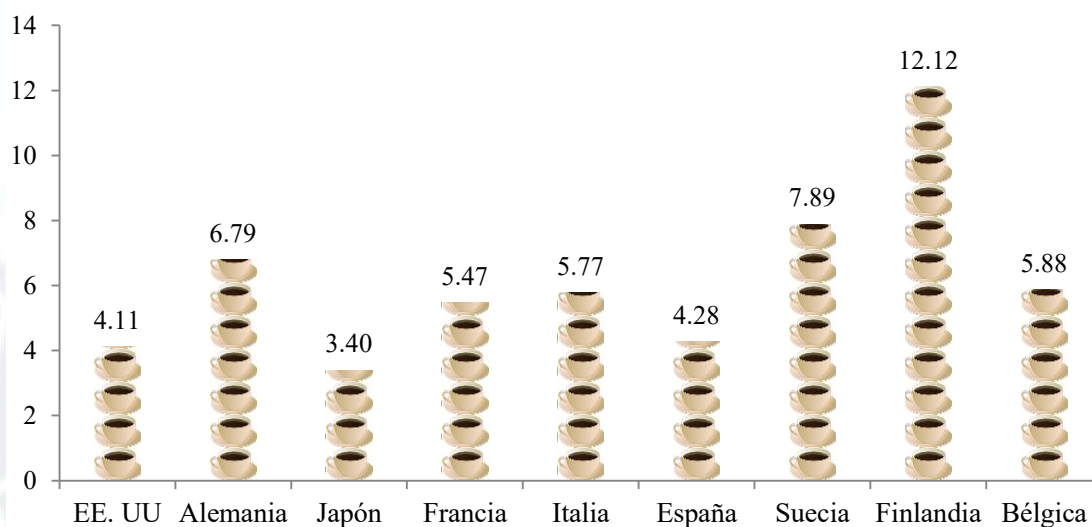


Figura 4. Consumo per cápita por país en kg/persona/año (2010). Adaptado de “Country datasheets”, por International Coffee Organization (ICO), 2012a. Recuperado de http://www.ico.org/profiles_e.asp?section=Estadística

Tal como lo muestra la Figura 5, durante los últimos cinco años que concluyeron en el año 2011, el comportamiento del precio del café arábica, cotizado en la Bolsa de New York, registró un crecimiento de 68.2%, pasando de US\$ 135.08 centavos por libra en diciembre del 2007 a US\$ 227.3 centavos por libra en diciembre del año 2011. Dicho crecimiento fue 19 veces superior al crecimiento del precio del café robusta, cotizado en la Bolsa de Londres, que en dicho horizonte de tiempo hizo lo propio con un incremento de 3.6%, al pasar de US\$ 84.6 a US\$ 87.6 centavos por libra (ICO, 2012e). Así pues, es importante remarcar que en el mismo periodo el café colombiano tuvo un incremento de 79.6%, que en tiempos posteriores a la crisis financiera internacional del año 2008 el precio del café colombiano tuvo un

desempeño superior al precio de las Bolsas de Londres y Nueva York, respectivamente. Cabe destacar que a diciembre del 2011 el precio del café arábica en la Bolsa de Nueva York registró una cotización de US\$ 227.23 centavos por libra y el café robusta en la Bolsa de Londres hizo lo propio cotizando a US\$ 87.75 centavos por libra. Por lo tanto, hubo una diferencia a favor del café arábica de 159.2%.

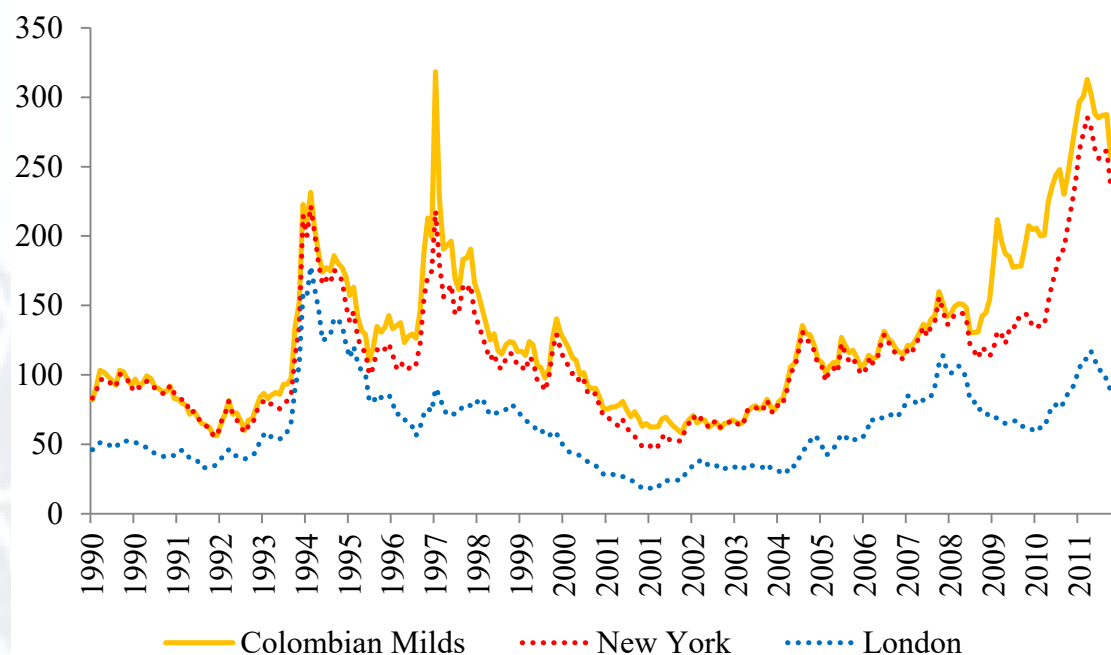


Figura 5. Precios del café (US\$ cent/lb), New York, Londres y Colombia (1990-2011).

Adaptado de “Prices to Growers”, por International Coffee Organization (ICO), 2012e y 2012f. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/2000+/CSV/PricestoGrowers.csv> y <http://www.ico.org/historical/1990-99/CSV/HIST-PRICES.csv>

De acuerdo al Departamento de Agro y Agroindustrias de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2011), el café producido en el Perú representa la mejor variedad de cafés especiales *Typica*, la cual es producida entre los 1,200 y 1,800 msnm. Asimismo, cabe destacar que aproximadamente el 90% de los cafetos cultivados en el país crecen bajo sombra, constituyéndose en un producto que contribuye con la sostenibilidad y sustentabilidad del medio ambiente. Según la Figura 6, la producción del café peruano se desarrolla

en 16 de las 24 regiones del país. En líneas generales y teniendo en cuenta una distribución geográfica, las diferentes regiones productoras de café se pueden clasificar en tres grandes macrorregiones cafetaleras que son la macrorregión norte, la macrorregión centro y la macrorregión sur.





Figura 6. Mapeo de la producción de café peruano según regiones (2010). Adaptado de “Series Históricas por Departamento, Café”, por Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>

El café ocupa el octavo lugar en el ranking de productos exportados del Perú, por lo que contribuye con el 3% del total de las exportaciones nacionales. De acuerdo

a la ICO (2012), en el 2010, el Perú participó con el 3.6% del total de exportaciones de café a nivel mundial, con destino a 73 países (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2012). Considerando las exportaciones en valores FOB, en el 2011, Alemania representó la mayor fuente de divisas por exportaciones de café (US\$ 461.7 millones), con 29.3% de participación, seguido por EE. UU. y Bélgica, con exportaciones en valor FOB de US\$ 369.8 y US\$ 271.4 millones, respectivamente, y una contribución de 23.4% y 17.2% cada una. Durante los últimos cinco años, las exportaciones de café registraron un crecimiento promedio anual de 54.3%, siendo los principales países de destino Colombia, Bélgica e Italia al registrar tasas de crecimiento muy por encima del promedio, con valores de 1,145.6%, 119.2% y 97.5%, respectivamente (ver Tabla 5).

Tabla 5

Perú: Destino de las Exportaciones de Café en Millones de US\$ (2007-2011)

País	2007	2008	2009	2010	2011	Cambio 2011 /2007	Particip. 2011 (%)	Cambio Promedio Anual (%)
Alemania	134.5	211.9	189.7	314.1	461.7	243.4	29.3	48.7
EE. UU.	123.7	158.0	128.1	190.2	369.8	198.9	23.4	39.8
Bélgica	39.0	100.6	75.3	96.8	271.4	595.9	17.2	119.2
Suecia	20.8	28.4	23.4	37.9	48.5	133.2	3.1	26.6
Corea del Sur	13.7	21.7	18.8	35.4	49.6	262.5	3.1	52.5
Colombia	1.3	5.0	38.8	32.6	74.7	5,727.9	4.7	1,145.6
Canadá	14.5	15.9	13.2	29.6	47.0	223.5	3.0	44.7
Italia	6.0	18.2	13.8	26.5	35.1	487.4	2.2	97.5
Holanda	19.8	8.1	7.3	8.7	28.2	42.6	1.8	8.5
Otros	71	84	82	124	220	209	14	41.8
TOTAL	424.5	643.4	582.9	887.0	1,577.5	271.6	100.0	54.3

Nota. Adaptado de “Operatividad Aduanera de las exportaciones de café, partida 0901119000”, por SUNAT, 2012. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

En la Figura 7, se ilustra la elevada concentración de exportaciones por parte de las empresas exportadoras del sector cafetalero del Perú. De manera que según

información oficial publicada por la SUNAT, el 10% del empresariado exportador de café (12 entidades exportadoras de un total de 118) contribuyeron con el 80% del total de café exportado durante el año 2011. En ese contexto, COCLA Ltda., la principal entidad exportadora de la región Cusco, ocupó el octavo lugar con una participación de 3.8% del total exportado por el sector cafetalero del país.

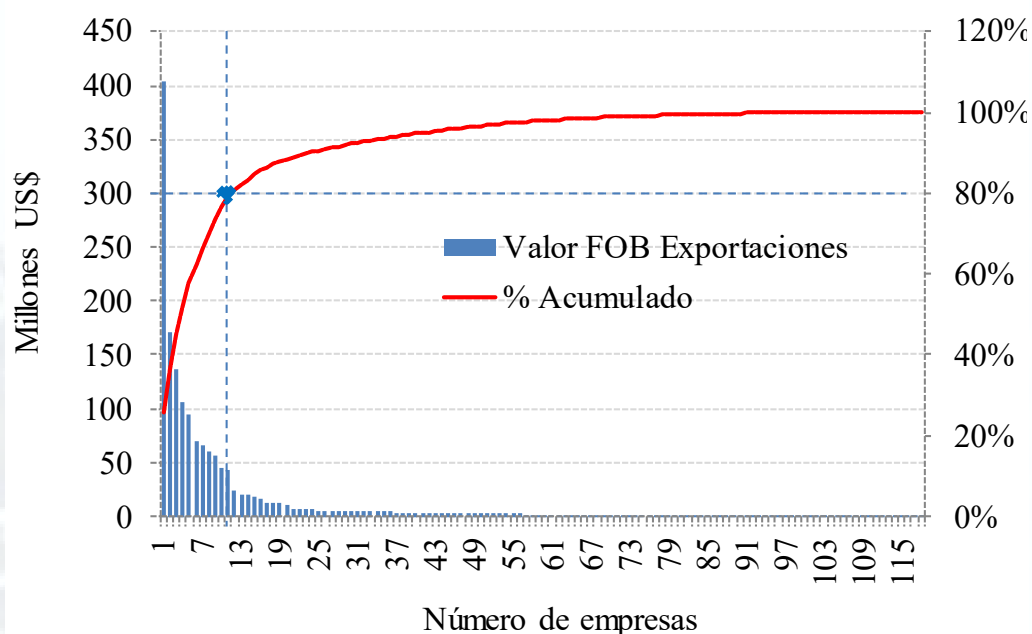


Figura 7. Pareto de exportaciones de café por número de empresas (2011). Adaptado de “Operatividad Aduanera de las exportaciones de café, partida 0901119000”, por SUNAT, 2012. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

Considerando el nivel de exportaciones del café peruano hacia el mercado exterior, según el bloque comercial, se observa que en el año 2011 el 59.4% (US\$ 937 millones) del café exportado por el Perú se destinó a los países miembros de la Unión Europea, siendo los países de Alemania y Bélgica los de mayor presencia con US\$ 461.7 y US\$ 271.4 millones de dólares en compras de café, respectivamente. De otro lado, el segundo destino de exportaciones a nivel de bloque comercial, durante el periodo 2011, lo constituye el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA), que absorbió el 26.8% (US\$ 423.1 millones) de las exportaciones peruanas en el 2011. Estados Unidos concentró 87.4% de las exportaciones de café peruano

hacia dicho bloque (US\$ 369.8 millones), Canadá hizo lo propio con el 11.1% (US\$ 47 millones) y la diferencia del 1.5% la cubrió el mercado mexicano (US\$ 6.2 millones). Finalmente, el bloque comercial de la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR) y el continente asiático participaron con el 5.5% y 5.6%, respectivamente. Lo anterior es ilustrado en la Tabla 6.

Tabla 6

Perú: Exportaciones de Café por Bloque Comercial en millones de US\$ (2007-2011)

Bloque Económico	2007	2008	2009	2010	2011	Cambio (%) 2011/2007	Participac. 2011 (%)
UE	250.8	410.9	354.1	560.4	937.0	273.6%	59.4%
NAFTA	140.5	177.0	143.4	222.8	423.1	201.2%	26.8%
UNASUR	4.1	9.5	42.0	36.5	87.5	2047.2%	5.5%
Asia(*)	22.6	34.2	34.2	56.5	88.2	290.6%	5.6%
Total	424.5	643.4	582.9	887.0	1,577.5	271.6%	100.0%

Nota. ()* Considera las exportaciones al continente asiático.

Adaptado de “Operatividad Aduanera de las exportaciones de café, partida 0901119000”, por SUNAT, 2012. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

En la Tabla 7, se muestra que entre los años 2007-2011 las exportaciones de café peruano hacia el bloque económico UNASUR registraron un crecimiento extraordinario de 2,047.2%, pasando de US\$ 4.1 millones en el año 2007 a US\$ 87.5 en el año 2011. Este notable crecimiento fue desarrollado básicamente por el mercado colombiano al contribuir con el 85.3% de las exportaciones peruanas hacia dicho mercado. Las exportaciones de café por parte del mercado colombiano básicamente se deben a la caída de producción de su café, como consecuencia de las constantes lluvias que vienen azotando a varias zonas cafetaleras del país norteño. De otro lado, según información recibida por parte de M. P. Alarcón (comunicación personal, 17 de febrero de 2012), del Departamento de Agro y Agroindustrias de PROMPERÚ, el 81.6% de las exportaciones de café orgánico se destina principalmente a los mercados de EE. UU., Alemania y Bélgica. A noviembre de 2011, dichos mercados

contribuyeron con el 32%, 23.8% y 6.9%, respectivamente. También es importante destacar que entre los años 2010-2011 los países que registraron mayor crecimiento en importaciones de café orgánico fueron Canadá, Suecia y EE. UU., con tasas de 73.9%, 65.6% y 60%, cada uno.

Tabla 7

Perú: Exportaciones de Café Orgánico por País en Miles de US\$ (2010-2011)

País	FOB 2010	FOB 2011	Participación 2011 (%)	Cambio (%) 2011/ 2010
EE. UU.	30,485	48,783	32.3	60.0
Alemania	27,664	34,018	22.5	23.0
Bélgica	15,324	20,082	13.3	31.1
Suecia	9,254	15,324	10.2	65.6
Canadá	5,772	10,037	6.6	73.9
Reino Unido	7,169	8,252	5.5	15.1
Otros	11,946	14,430	9.6	20.8
Total general	107,613	150,925	100.0	40.2

Nota. Adaptado de “Perú: Exportaciones de productos orgánicos”, por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/679273806radD5C90.pdf>

1.2 Conclusiones

El mercado cafetalero distingue dos especies predominantes de café: la especie arábica y la especie robusta, cada cual con características y contenido de cafeína diferenciados. La especie arábica es mejor apreciada en términos monetarios, además presenta menor volatilidad respecto a su precio en el mercado internacional.

Predominantemente, el Perú se presenta como un productor de café arábica. Las exigencias del mercado cafetalero giran en torno a cuatro atributos: sabor, aroma, cuerpo y acidez. Asimismo, se involucra el tema de la responsabilidad social, el cuidado del medio ambiente y la calidad de vida de los participantes a lo largo de la cadena productiva. En ese contexto, la clasificación del café distingue dos tipos: el café convencional y los cafés especiales. Dentro de la segunda clasificación se

encuentran los denominados de origen, *gourmet* y sustentables. Este último incluye a los de comercio justo, orgánico y bajo sombra.

La oferta mundial de café supera a la demanda, generando implicancias en el comportamiento del precio internacional. Los principales países productores de café son Brasil, Vietnam, Etiopia, Indonesia y Colombia, acumulando las dos terceras partes de la producción global. Asimismo, Estados Unidos es el primer importador y consumidor de café y absorbe aproximadamente la cuarta parte del mercado mundial de café, seguido por Alemania e Italia. Estos países vienen a ser los principales destinos de exportación del café peruano. Dichas exportaciones representan el 3.6 % del total exportado a escala mundial, ocupando el sexto lugar en el ranking global. Así pues, considerando únicamente el café arábica, el Perú alcanza el cuarto lugar después de Brasil, Colombia y Etiopia. En el caso de las exportaciones de café orgánico, durante el periodo 2010-2011, se obtuvo un crecimiento del 40.2%, destacando Canadá, Suecia y EE.UU.

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

2.1 Antecedentes

El sector cafetalero de la región Cusco no cuenta con una declaración de visión, misión, valores ni código de ética. Desde una perspectiva regional, el Plan Estratégico Regional Exportador (PERX) de la Región Cusco, elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2005) hace referencia a la siguiente visión: “Al 2015 Cusco es una región exportadora de productos y servicios competitivos diversos y de alto valor agregado, los que produce aprovechando su diversidad geográfica y en armonía con el medio ambiente a fin de garantizar un desarrollo sostenible” (p. 60). De otro lado, el PERX Cusco establece cinco valores a compartir, como parte de la cultura exportadora de la región Cusco: excelencia, identidad, honestidad, liderazgo y puntualidad.

2.2 Visión

En el año 2022, los cafetaleros de la región Cusco serán reconocidos en el mercado internacional como los productores del mejor café de especialidad del mundo por su alta calidad, productividad y eficiente proceso de comercialización.

2.3 Misión

Ser los productores de café de especialidad altamente competitivo en el mercado internacional, como resultado de una cultura de alto desempeño, orientación al cliente y sustentabilidad del medio ambiente.

2.4 Valores

Los valores de la organización, traducidas como las políticas directrices del sector cafetalero de la Región Cusco son:

- Disciplina
- Trabajo en equipo

- Integridad
- Responsabilidad social y medioambiental
- Espíritu emprendedor
- Creatividad e innovación

2.5 Código de Ética

El código de ética del sector cafetalero de la región Cusco define los lineamientos de conducta y respuesta ante situaciones que pudieran ser contrapuestas con los principios éticos. Estos son los siguientes:

- Responsabilidad social y medioambiental: Los miembros tienen como prioridad el cuidado del medio ambiente y el bienestar de sus semejantes.
- Integridad: Los líderes y todos los miembros deben actuar con total transparencia en todas sus actividades.
- Justicia y equidad: La distribución de los deberes, derechos y beneficios se debe hacer considerando el trabajo desarrollado y las facultades propias de cada participante interno y externo (*stakeholders*).
- Conflicto de intereses: Cuando los intereses personales pueden verse beneficiados por una decisión, se debe optar por el retiro voluntario a fin de no perjudicar en forma alguna a la organización.
- Respeto: todos los miembros del equipo guardan consideración y respeto a sus semejantes.
- Prejuicios: los miembros evitan juicios basados en asuntos políticos, religiosos, de raza, procedencia, cultura o género que pongan en desventaja a cualquier persona.

Con la finalidad de ilustrar la relación entre los diferentes elementos del capítulo, se ha elaborado la Figura 8, la cual presenta como base los seis valores:

disciplina, trabajo en equipo, integridad, responsabilidad social y medioambiental, espíritu emprendedor, creatividad e innovación, juntamente con la declaración del código de ética. Asimismo, destacan los tres pilares de la misión: cultura de alto desempeño, orientación al cliente y sustentabilidad del medio ambiente, los cuales sirven de sostén para la consecución de la visión.

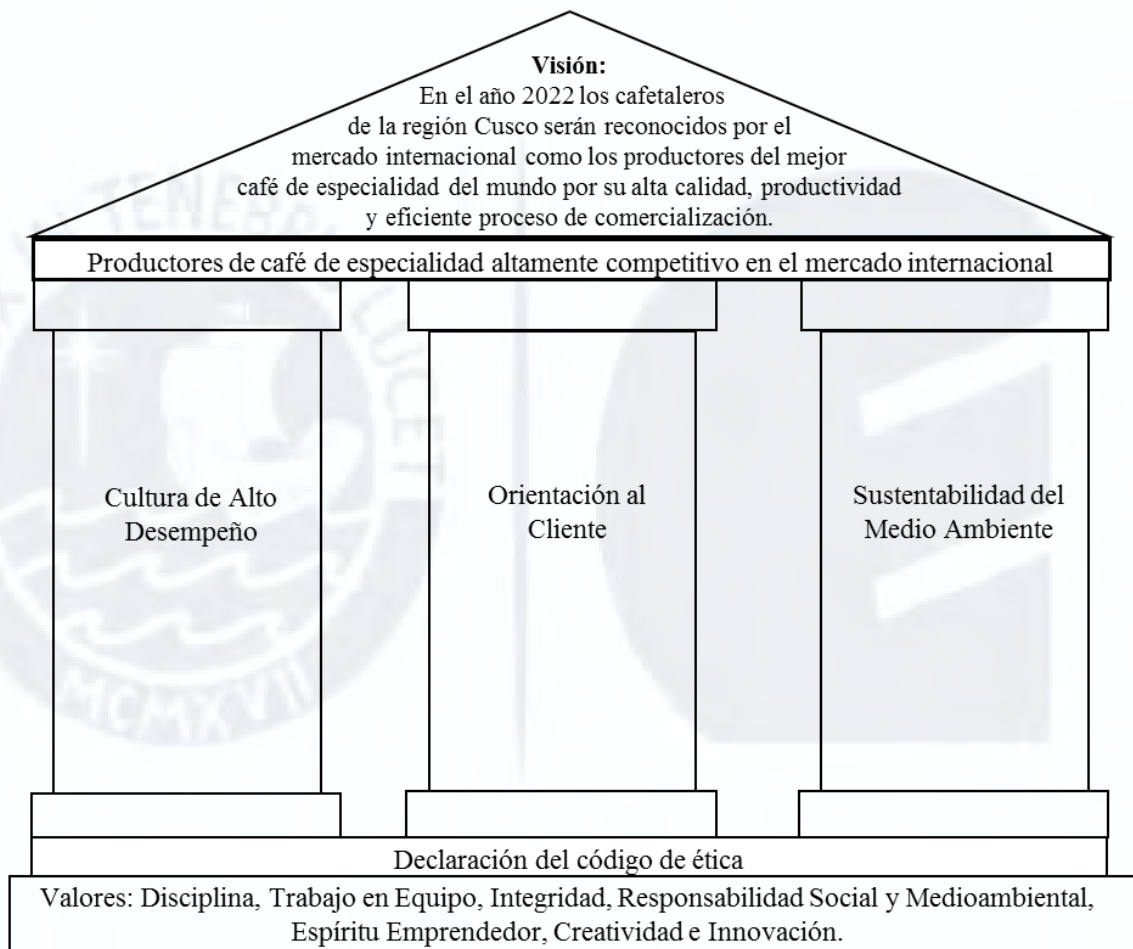


Figura 8. Arquitectura de la visión, misión, valores y código de ética.

2.6 Conclusiones

El sector cafetalero de la región Cusco carece de una declaración de misión, visión, valores y un código de ética, los cuales sirven para alinear las actividades productivas y de comercialización. Así, la declaración de la misión gira en torno a tres pilares: (a) cultura de alto desempeño, (b) orientación al cliente y (c) la

sustentabilidad del medio ambiente. En esa línea de pensamiento, la declaración de la visión, definida para el sector cafetalero de la región Cusco, presenta como foco el desarrollo de elevados estándares competitivos al interior del mercado global de cafés de especialidad. La declaración de la misión, visión, valores y código de ética para el sector cafetalero de la región Cusco pretende constituirse como una herramienta fundamental para lograr una adecuada formulación, implementación y evaluación del plan estratégico del sector cafetalero de la región Cusco.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con D'Alessio (2008), la teoría tridimensional de las relaciones entre las naciones, desarrollada por Hartmann (1978), da cuenta de tres grandes dimensiones a evaluar: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales. A través de estos se puede lograr una mejor comprensión de los factores externos que debe gestionar una organización, asumiendo un papel de nación. Ésta teoría se describe en la Figura 9.

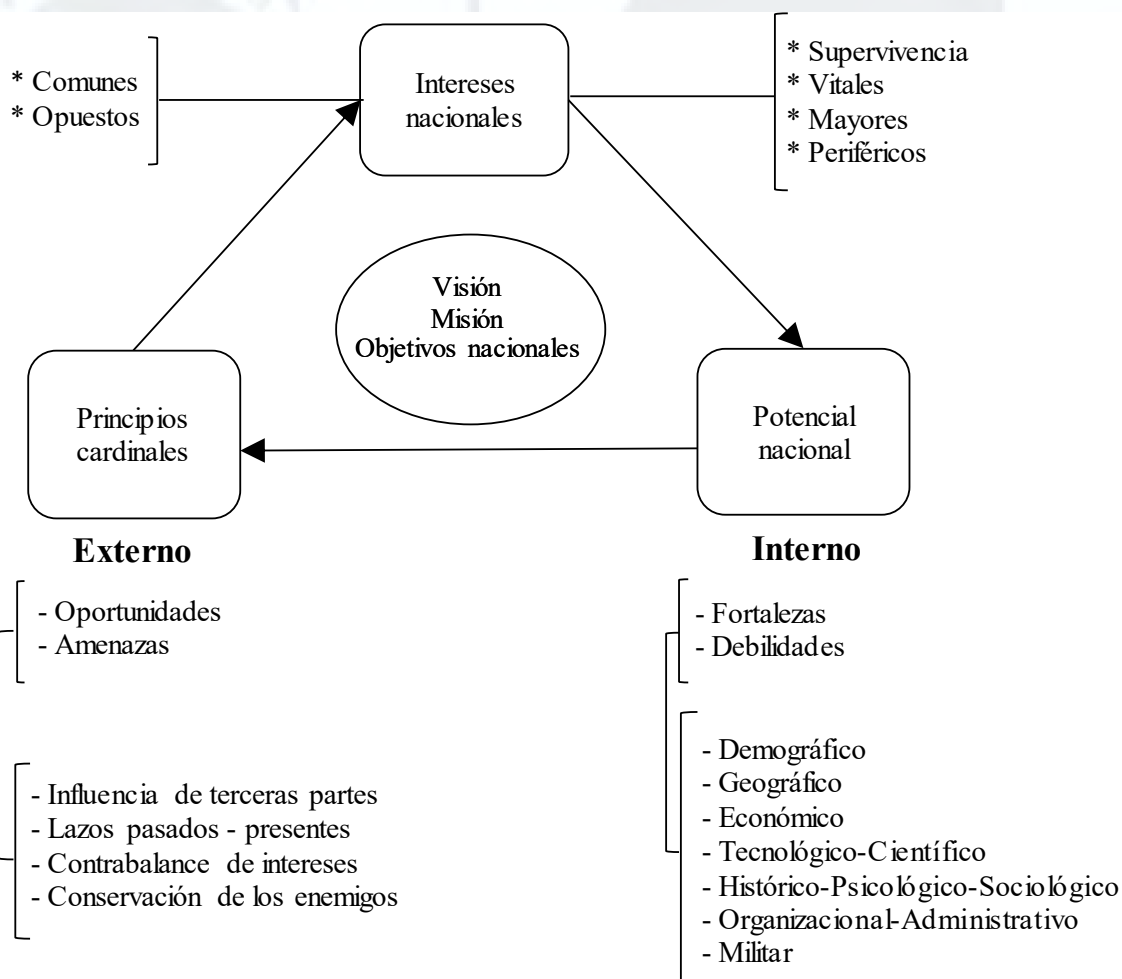


Figura 9. Teoría tridimensional de las relaciones entre países.

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008, México, D. F., México: Pearson, p. 94.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

La estructura de intereses nacionales del Perú ha sido configurada de forma importante en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, el cual fue elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) y formalizado por el Decreto Supremo 054-2011-PCM. En dicho documento se articulan seis objetivos nacionales:

1. Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada.
2. Economía competitiva con alto empleo y productividad.
3. Igualdad de oportunidades y acceso a los servicios.
4. Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
5. Plena vigencia de los derechos fundamentales y dignidad de las personas.
6. Estado eficiente y descentralizado al servicio de los ciudadanos y el desarrollo.

De otro lado, el Acuerdo Nacional, creado por el Decreto Supremo 105-2002-PCM, plantea 32 políticas de Estado organizadas y alineadas en cuatro grandes objetivos:

- ***Objetivo 1. Fortalecimiento de la democracia y Estado de Derecho.***
 - Fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de Derecho.
 - Democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos.
 - Afirmación de la identidad nacional.
 - Institucionalización del diálogo y la concertación.
 - Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes.
 - Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración.

- Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana.
- Descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú.
- Política de seguridad nacional
- ***Objetivo 2. Desarrollo con equidad y justicia social.***
 - Reducción de la pobreza.
 - Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación.
 - Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte.
 - Acceso universal a los servicios de salud y a la seguridad social.
 - Acceso al empleo pleno, digno y productivo.
 - Promoción de la seguridad alimentaria y nutrición.
 - Fortalecimiento de la familia, promoción y protección de la niñez, la adolescencia y la juventud.
- ***Objetivo 3. Promoción de la competitividad del país.***
 - Afirmación de la economía social de mercado.
 - Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica.
 - Desarrollo sostenible y gestión ambiental.
 - Desarrollo de la ciencia y la tecnología.
 - Desarrollo en infraestructura y vivienda.
 - Política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad.
 - Política de desarrollo agrario y rural.

- ***Objetivo 4. Afirmación de un Estado eficiente, transparente y descentralizado.***
 - Afirmación de un Estado eficiente y transparente.
 - Cautela de la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia.
 - Promoción de la ética y transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas.
 - Erradicación de la producción, el tráfico y consumo ilegal de drogas.
 - Plena vigencia de la Constitución y de los derechos humanos y acceso a la justicia e independencia judicial.
 - Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa.
 - Eliminación del terrorismo y afirmación de la reconciliación nacional.
 - Sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda.
 - Gestión del riesgo de desastres.

Es importante destacar que gran parte de los organismos internacionales interesados en desarrollar el sector agrario operan en coordinación con el gobierno. De otro lado, cada política de Estado se articula en base a metas, indicadores y propuestas normativas. Estas políticas fueron diseñadas para horizontes de tiempos quinquenales, alcanzables a los años 2006-2011 y 2016-2021. De otro lado, en correlación con las 32 políticas de Estado, la cancillería peruana ha desarrollado 11 lineamientos de la política exterior, detallados a continuación (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE], 2012):

1. La preservación de la soberanía nacional.

2. El afianzamiento de la gobernabilidad democrática y la defensa y protección internacional de los derechos humanos.
3. La inserción estratégica del Perú en los espacios andino, amazónico, sudamericano y latinoamericanos.
4. La alianza estratégica con Brasil y la integración física sudamericana.
5. La asociación estratégica mutuamente beneficiosa con EE. UU. y la UE.
6. La consolidación de la presencia estratégica del Perú en la Cuenca del Pacífico.
7. La inserción competitiva del Perú en el contexto de la actual crisis económica mundial.
8. La captación de cooperación orientada a la lucha contra la pobreza, exclusión y desigualdad social.
9. La asistencia y protección a los ciudadanos peruanos residentes en el exterior.
10. La promoción cultural.
11. Respuesta al desafío del cambio climático.

3.1.2 Potencial nacional.

Este análisis aborda la parte interna nacional, que involucra tanto los puntos fuertes como los aspectos débiles. Según D'Alessio (2008), es necesario analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar.

Dominio demográfico. Según cifras oficiales del INEI, la población peruana al 2010 acumula los 29'461,933 habitantes y la densidad poblacional acumula los 22 hab./km² (INEI, 2012). El Perú ocupa el cuarto lugar en el *ranking* de población de América del Sur y es superado únicamente por Brasil, Colombia y Argentina. A nivel

regional, el 54.6% de la población reside en la costa, mientras que las regiones de la sierra y la selva participan con el 32% y el 13.4%, respectivamente (INEI, 2012). La población de la región sierra presenta una tendencia decreciente, ya que en 1940 representaba el 65% de toda la población nacional, frente a la población de la costa, que en dicho año contribuía con el 28.3%.

Dominio geográfico. La ubicación geográfica del Perú se localiza en la parte sur occidental del mapa mundial. Los límites geográficos del país colindan con Ecuador y Colombia al norte, Brasil por el este y Bolivia y Chile por el sur. D'Alessio (2008) afirmó:

Perú tiene la posición más expectante y la posibilidad de ser la puerta del hemisferio sur a la cuenca del Pacífico. Es más, esta cuenca es considerada por mucho como una solución para una serie de problemas de los países latinoamericanos (p. 92).

Dicha ubicación privilegiada representa una ventaja comparativa importante para comercializar diversos productos de exportación hacia el mercado exterior.

Dominio económico. La Constitución Política del Perú en el Artículo 58, respecto al régimen económico, establece que la iniciativa privada es libre y se ejerce en una economía social de mercado. Asimismo, la Carta Magna añade que el Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de empresa, comercio e industria. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2012), el Producto Bruto Interno (PBI) de la economía peruana está compuesto básicamente por tres sectores, los cuales concentran las dos terceras partes del total (otros servicios, comercio y manufactura). Tal como se aprecia en la Tabla 8, los sectores productivos de la economía peruana que más crecieron fueron el sector construcción, comercio y otros servicios, acumulando tasas de 50.1%, 34.3 y 31.9%, respectivamente.

Tabla 8

Perú: PBI por Sectores Productivos (2007-2011)

Sector productivo	2007	2008	2009	2010	2011	Participa. 2011 (%)	Cambio (%) 2011/2007
Otros servicios	66,873	72,635	75,668	81,255	88,221	39.3	31.9
Comercio	25,495	28,808	28,693	31,473	34,251	15.2	34.3
Manufactura	27,328	29,804	27,672	31,440	33,193	14.8	21.5
Impuestos Import.	16,596	18,432	18,222	20,189	21,639	9.6	30.4
Construcción	9,737	11,340	12,037	14,135	14,620	6.5	50.1
Minería	10,196	10,974	11,040	11,023	11,000	4.9	7.9
Sector agrícola	8,378	8,994	9,076	9,452	9,720	4.3	16.0
Sector pecuario	4,180	4,432	4,627	4,832	5,083	2.3	21.6
Electricidad y agua	3,585	3,866	3,912	4,213	4,525	2.0	26.2
Pesca	879	934	861	719	933	0.4	6.1
Total PBI	174,407	191,505	193,155	210,143	224,669	100.0	28.8

Nota. Adaptado de “Estadísticas- Producto bruto interno por sectores productivos 1950-2011 (millones de nuevos soles de 1994)”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_07.xls

Dominio tecnológico-científico. Según el índice de competitividad mundial del Institute of Management Development (IMD, 2011), los factores de infraestructura científica así como la infraestructura tecnológica del Perú se encuentran en las ubicaciones 59 y 57, respectivamente, de un total de 59 países considerados, tal como se muestra en la Tabla 9. En referencia a la educación, el Perú se ubica en el puesto número 55, lo cual indica un descenso al mostrar cinco ubicaciones por debajo del año 2010, donde ocupó el puesto 51. Es importante mencionar que debido a factores estructurales los avances tecnológicos y científicos del país son muy limitados y los niveles de presupuesto destinados por el Estado para la investigación y desarrollo (I&D) se encuentran muy por debajo del promedio de los países de la región (Goñi, 2011).

Tabla 9

Perú: Índice de Competitividad por Factores Tecnológicos Científicos (2008-2011)

Factor	2008	2009	2010	2011	Cambio (%) 2011/2010
Nº de países considerados	55	57	58	59	1
1. Infraestructura tecnológica	52	56	56	57	1
2. Infraestructura científica	51	49	58	59	1
3. Educación	47	45	51	55	4

Nota. Tomado de “World Competitiveness Yearbook”, por Institute of Management Development (IMD), 2008-2011, Lausanne, Switzerland: IMD World Competitiveness Center. pp. 204, 210, 211.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. El comportamiento histórico del Perú abarca tres etapas bien definidas: (a) la etapa prehispánica, (b) el Virreinato y (c) el Perú republicano. Rostorowsky (2010) afirmó que la época prehispánica del Perú estuvo marcada por la historia del Tahuantinsuyo que “comprende dos etapas: una primera centrada en Cusco y la otra caracterizada por la expansión y anexión de territorios”. Entre los años 1200-1533, el Imperio incaico llegó a extenderse a lo largo de seis países: Argentina, Chile, Bolivia, Perú, Ecuador y Colombia. Con la llegada de los españoles en el año 1532, se desarrolló un sincretismo entre la cultura de los incas y la hispánica, lo cual marca la destrucción del sistema político y cultural inca, dando inicio a la implementación del Virreinato que duró 289 años hasta el año 1821, cuando José de San Martín declaró la independencia del Perú de la dominación española para dar inicio a la época republicana. En tiempos recientes, la estructura económica de la República de Perú ha tenido dos grandes momentos desarrollados antes y después de la Reforma Agraria de 1968 (Decreto Ley 17716). Según Matos (1980), a través de esta reforma se inicia un proceso de transferencia de propiedad por parte de los grandes hacendados hacia los trabajadores y campesinos reconocidos como beneficiarios. Por lo tanto, se crea una nueva estructura agraria, basada en tres

formas de organización: (a) cooperativas agrarias de producción, (b) sociedades agrícolas de interés social y (c) grupos campesinos.

Según Cotler (2010), investigador principal del Instituto de Estudios Peruanos, antropólogo y doctor en Sociología, el Perú tiene, además de la división por las cuatro regiones, una división entre medios locales, tal como sucede con los cusqueños y arequipeños o también entre los tacneños y moqueguanos. Debido a la fragmentación económica, social y política del Perú la coyuntura termina generando representaciones relativamente oportunistas y de nivel mediocre (Cotler, 2010). Al considerar el índice de desarrollo humano (IDH), elaborado por el PNUD (2012), que contempla la esperanza de vida, educación y el PBI per cápita, el Perú se encuentra clasificado dentro del desarrollo humano alto al ubicarse en el puesto 80 de un total de 187 países. Asimismo, la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2011) indicó que a nivel nacional los niveles socioeconómicos (NSE) A y B representan el 13.3% de la población total y los niveles D y E representan el 58.5%, tal como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana y el Perú 2011 (% de Población)

Nivel Socioeconómico	Lima Metropolitana	Perú
NSE A	5.1	2.8
NSE B	16.1	10.5
NSE C	34.9	28.2
NSE D	31.3	35.9
NSE E	12.6	22.6

Nota. Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2011 Total Perú y Lima metropolitana”, por APEIM, 2011. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2011.pdf

Dominio organizacional-administrativo. El Estado peruano se organiza en tres poderes, los cuales se fundamentan en el principio de separación e independencia. Estos son (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. Además

cuenta con instituciones autónomas de control, tales como la Defensoría del Pueblo (Constitución Política del Perú de 1993, artículo 161).

- El Poder Ejecutivo está representado por el presidente de la República, quien personifica a toda la nación. Para ser elegido como tal, se requiere: (a) ser peruano de nacimiento, (b) tener más de 35 años al momento de postular y (c) gozar del derecho de sufragio.
- El Poder Legislativo lo conforman 130 congresistas, elegidos por votación popular.
- El Poder Judicial está encabezado por la Corte Suprema, que se configura como el más elevado tribunal de la República.

Dominio militar. A lo largo de toda su historia, el Perú ha experimentado varios conflictos bélicos. Los más relevantes se suscitaron contra Chile (1879) y Ecuador (1941, 1981 y 1995). Ahora, la relación con ambos países ha mejorado sustancialmente, sobre todo con Ecuador, país con el cual el Perú suscribió un Tratado de Límites Fronterizos en el año 2011. Para salvaguardar la soberanía peruana, el Ministerio de Defensa (MINDEF, 2011) se configura como el organismo que vela por la defensa nacional y regenta la estructura militar de defensa integral del país, a través de cuatro brazos operativos u órganos ejecutores: (a) el Comando Conjunto, (b) el Ejército, (c) la Marina y (d) la Fuerza Aérea.

3.1.3 Principios cardinales.

La base de los principios cardinales se relaciona con: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses y (d) la conservación de los enemigos:

Influencia de terceras partes. Es importante tener en cuenta las influencias que ejercen los principales países importadores de los productos peruanos; es decir,

los mercados que compran y consumen estos productos son considerados socios comerciales. En tal sentido, según información recibida por parte de M. P. Alarcón, (Comunicación personal, 17 de febrero de 2012), los principales socios comerciales del Perú son: (a) los mercados de Asia (principalmente China, Japón y Corea del Sur), (b) los bloques comerciales del NAFTA (principalmente EE. UU. y Canadá) y (c) la UE, que durante el año 2011 contribuyeron con el 24.7%, 22.9% y 18.2%, respectivamente. En el otro extremo, se encuentran los mercados de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), cuya contribución fue de 7.1% y 3.3% de las exportaciones peruanas de café orgánico, respectivamente. En la Tabla 11, se describe lo anteriormente señalado.

Tabla 11

Perú: Exportaciones de Café Orgánico por Bloque Comercial en Millones de US\$

Bloque Económico	FOB 2010	FOB 2011(*)	Cambio % 2011 / 2010	Participación 2011 (%)
Asia	8,498	11,292	32.9	24.7
NAFTA	9,704	10,457	7.8	22.9
Otros mercados	7,049	10,378	47.2	22.7
Unión Europea	6,572	8,304	26.4	18.2
CAN	2,512	3,254	29.5	7.1
MERCOSUR	1,130	1,513	33.9	3.3
Otros	342	528	54.6	1.2
TOTAL	35,806	45,726	27.7	100.0

Nota. Adaptado de “Perú: Exportaciones de Café Orgánico”, por PROMPERÚ, 2012.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/679273806radD5C90.pdf>

(*) Los valores de exportación del año 2011 acumulan de enero a noviembre.

Lazos pasados y presentes. En materia de relaciones internacionales, uno de los lazos más fuertes está ligado a la CAN, por la gran similitud cultural e histórica que se tiene con el Tahuantinsuyo. De otro lado, se debe tomar en cuenta las influencias históricas que han derivado luego de la guerra con Chile entre los años 1879-1883. Pese a que han transcurrido más de 133 años y que las economías de ambos países se encuentran muy relacionadas, aún hay muestras de resentimiento por

parte del lado peruano y resistencias de integración binacional por parte del lado chileno. No obstante, se observa un crecimiento importante en las relaciones comerciales entre ambos países al dejar de lado, o en parte, las diferencias históricas. De manera que hoy en día las relaciones con la República de Chile son relativamente buenas, aunque en ciertos momentos se generan tensiones controversiales por la delimitación marítima, la cual fue demandada por parte del Perú ante la Corte Internacional de la Haya.

Contrabalance de intereses. Los diferentes tratados de libre comercio suscritos con los países de Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, el Área de Libre Comercio de Las Américas (ALCA), el bloque comercial de la CAN y la Unión de Naciones Sudamericanas, (UNASUR) mantienen intereses comunes con los países integrantes. Cabe señalar los intereses contrapuestos generados frente a la República de Chile por la controversia de delimitación marítima.

Conservación de los enemigos. Dadas las implicancias de la demanda presentada por el Perú ante la Corte Internacional de la Haya por la controversia de delimitación marítima con Chile, es innegable la amenaza al sector pesquero y a la economía en general que representa dicho país, ya que históricamente Chile presentó un comportamiento de país enemigo frente a eventos de esta naturaleza. Al respecto, se muestra la Tabla 12.

Tabla 12

Matriz de Intereses del Estado Peruano

Interés Nacional Perú	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Defensa y soberanía del país		Chile*	Bolivia*	Ecuador*
2. Fortalecimiento de la democracia		Venezuela*	EE.UU**, UE**	
3. Competitividad del país		Chile*	Colombia*	
4. Crecimiento económico con equidad		EE.UU**, UE**		
5. Estabilidad política	Venezuela*	EE.UU**, AL**		Bolivia*
6. Estabilidad social	Venezuela*	Bolivia*		Bolivia*
7. Aprovechamiento sostenible de recursos		EE.UU**, UE**	Chile*	
8. Líderes competentes	EE.UU**, UE**, AL**			
9. Integración económica	EE.UU**, UE**, AL**	Venezuela*	Chile*, Brasil**	Bolivia*
10. Promoción cultural		Alemania**, Francia**, EE.UU.**, UK**, Japón **		

* *Intereses opuestos*

** *Intereses comunes*

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México, D.F., México: Pearson, p. 97.

La matriz de intereses del estado peruano presenta la estructura de intereses nacionales del Perú frente a países relacionados. Así, se aprecia que el país tiene intereses comunes a EE. UU. , la UE, América Latina, Alemania, Francia, Reino Unido, Brasil y Japón. En el otro extremo, se aprecia que Chile, Venezuela, Ecuador, Colombia y Bolivia presentan intereses opuestos a los de Perú.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Porter (1991) afirmó que “el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad nacional” (p. 29). Además añadió que “para alcanzar el éxito competitivo, las empresas de la nación han de poseer una ventaja competitiva en forma bien de costes inferiores, bien de productos diferenciados que obtengan precios superiores” (p. 33). El nivel de competitividad del Perú tiene como marco analítico el diamante nacional competitivo de Porter, el cual se presenta más

adelante en la Figura 10. Para contar con una mayor perspectiva sobre la competitividad del Perú, se presenta el análisis de los principales índice de competitividad a nivel mundial; es decir, los índices del IMD y del World Economic Forum (WEF). Según el índice global del WEF entre los años 2008-2011 la competitividad peruana mejoró en 16 ubicaciones, pasando del puesto 83 al 67. En contraste, según el índice IMD, la competitividad de Perú bajó en 8 puntos, pasando del puesto 35 en el año 2008 al puesto 43 para finales del 2011, tal como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13

Perú: Índices Mundiales de Competitividad IMD y WEF (2008-2011)

<i>Índice</i>	2008	2009	2010	2011	Cambio (N°) 2011/2008	N° países 2011
IMD	35	37	41	43	-8	59
WEF	83	78	73	67	16	142

Nota. Adaptado de “World Competitiveness Yearbook”, por Institute of Management Development (IMD), 2008 a 2011, Lausanne, Switzerland: IMD World Competitiveness Center y “The Global Competitiveness Report”, por World Economic Forum (WEF), 2008 a 2011, Geneva, Switzerland: SRO Kunding.

Considerando un análisis más detallado del índice de competitividad WEF, entre los años 2008-2012, los subíndices, requerimientos básicos y potenciadores de eficiencia mejoraron sus ubicaciones en 16 y 19 escalones, respectivamente, frente al subíndice de innovación que registró una caída de 6 puestos, pasando de la ubicación 83 en el año 2008 al puesto 89 en el periodo 2012. Estos resultados muestran que la principal debilidad de la competitividad del Perú es la innovación y la sofisticación de los negocios, como pilares clave para lograr desarrollos importantes en innovación.

En términos relativos, los resultados de competitividad de los 12 pilares del WEF para los años 2008-2012, se muestran en la Tabla 14. En dicho período, los pilares que registraron los mayores niveles de mejora fueron: (a) eficiencia en el mercado laboral, (b) infraestructura, (c) preparación tecnológica y (d) estabilidad

macroeconómica, cuyas posiciones subieron en 32, 22, 18 y 15 escalones, respectivamente, en relación al pilar infraestructura destaca claramente la construcción de la Carretera Interoceánica. Es importante destacar que los pilares competitivos en los cuales el Perú se encuentra en una ubicación rezagada son: (a) innovación (de 110 al 113), (b) salud y (c) educación primaria (de 95 al 97); mientras que los pilares con mejor ubicación en el ranking 2011-2012 fueron: (a) sofisticación del mercado financiero (38 de 142), (b) eficiencia en el mercado laboral (43 de 142), (c) tamaño de mercado (48 de 142) y (d) estabilidad macroeconómica (52 de 142).

Tabla 14

Perú: Pilares Índice Mundial de Competitividad WEF (2008-2012)

Pilar	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	Cambio (N°) 2008/2012
Requerimientos básicos:	94	88	87	78	-16
1. Instituciones	101	90	96	95	-6
2. Infraestructura	110	97	88	88	-22
3. Estabilidad macroeconómica	67	63	75	52	-15
4. Salud y educación primaria	95	91	92	97	2
Mejoradores de eficiencia:	69	59	56	50	-19
1. Educación superior y formación	89	81	76	77	-12
2. Eficiencia en el mercado de bienes	61	66	69	50	-11
3. Eficiencia en el mercado laboral	75	77	56	43	-32
4. Sofisticación del mercado financiero	45	39	42	38	-7
5. Preparación tecnológica	87	77	74	69	-18
6. Tamaño del mercado	50	46	48	48	-2
Subíndice de innovación:	83	85	89	89	6
1. Sofisticación de empresas	67	68	71	65	-2
2. Innovación	110	109	110	113	3
Ranking Global	83	78	73	67	-16
N° países considerados	134	133	139	142	8

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report”, por World Economic Forum (WEF), 2008, 2009, 2010 y 2011, Geneva, Switzerland: SRO Kunding.

Según Porter (1991), el nivel de competitividad de las naciones tiene cuatro determinantes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa y (d) sectores afines y de apoyo. Estos

se complementan con dos factores adicionales que influyen en el entorno competitivo:

(a) la casualidad y (b) el gobierno. En este orden de ideas, el diamante nacional de competitividad para el Perú presenta las siguientes condiciones:

3.2.1 Condiciones de los factores.

Mediante este atributo se establecen las bases para el desarrollo de actividades empresariales. Entre estas se consideran: (a) los recursos humanos, (b) recursos de capital, (c) infraestructura física, (d) infraestructura administrativa, (e) infraestructura científica y tecnológica y (f) recursos naturales. De esta manera, el índice de facilidad para hacer negocios (Doing Business) muestra que el Perú tuvo importantes avances en las regulaciones para iniciar un negocio, el registro de propiedades y el comercio internacional, lo cual redunda en una subida de hasta 17 ubicaciones, pasando del puesto 53 en el año 2008 al puesto 36 a finales del 2011. No obstante, todavía hay espacio para mejorar en la facilidad para hacer negocios, y acercarnos en el ranking a los países líderes como son Singapur, Estados Unidos y el propio Chile, tal como se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15

Clasificación en Facilidad para Hacer Negocios (2008-2012)

Ranking DB	2008	2009	2010	2011	2012	Cambio (N°) 2012/2008
Singapur	1	1	1	1	1	0
EE. UU.	3	4	4	4	4	1
Chile	36	40	49	41	39	3
Perú	53	62	46	39	41	-12
Colombia	66	49	37	47	42	-24
Brasil	126	127	129	120	126	0

Nota. Tomado de “Doing Business, haciendo negocios en un mundo más transparente”, por Banco Mundial (BM), 2008-2012, Washington DC, EE. UU.: Banco Mundial y la International Finance Corporation (IFC), 2008- 2011.

3.2.2 Condiciones de la demanda.

Entre los años 2010 y 2011, las exportaciones del Perú registraron un incremento del 27.7% (SIICEX, 2012). De acuerdo al SIICEX, durante el año 2011, el Perú generó exportaciones a un total de 72 países. Los tres principales destinos de las exportaciones fueron los mercados de China, Suiza y EE. UU., con contribuciones de 15.3%, 13.0% y 12.8%, respectivamente. Según la Tabla 16, en el año 2011, aproximadamente el 80% de dichas exportaciones totales se concentraron únicamente en 13 mercados: China, Suiza, EE. UU., Canadá, Japón, Chile, Alemania, Corea del Sur, España, Italia, Brasil, Colombia y Venezuela.

Tabla 16

Perú: Exportaciones según País de Destino en Millones de US\$ (2010-2011)

País	FOB 2010	FOB 2011	Cambio % 2011/2010	Participac. 2011 (%)	Partic. Acum. 2011 (%)
China	5,436.2	6,961.5	28.1	15.3	15.3
Suiza	3,845.3	5,937.7	54.4	13.0	28.3
EE. UU.	6,087.0	5,828.6	-4.2	12.8	41.1
Canadá	3,329.4	4,176.7	25.5	9.2	50.2
Japón	1,792.3	2,174.6	21.3	4.8	55.0
Chile	1,373.1	1,976.6	44.0	4.3	59.3
Alemania	1,520.6	1,900.0	25.0	4.2	63.5
Corea del Sur	896.0	1,694.9	89.2	3.7	67.2
España	1,194.8	1,668.9	39.7	3.7	70.9
Italia	939.3	1,297.1	38.1	2.8	73.7
Brasil	949.6	1,267.1	33.4	2.8	76.5
Colombia	798.2	1,042.5	30.6	2.3	78.8
Venezuela	514.5	924.8	79.8	2.0	80.8
Otros	7,023.2	8,737.1	24.4	19.2	100.0
Total	35,699.3	45,588.2	27.7	100.0	

Nota. Adaptado de “Evolución de las exportaciones según Mercado de Destino”, por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2012. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/forms/Estadisticas/Nacional/Predefinido/Exportacion/pc_pde_stino_pais.aspx?reg=1

Los países con mayor incremento de exportaciones fueron Corea del Sur, Venezuela y Suiza, con tasas de crecimiento de 89.2%, 79.8% y 54.4% cada una, frente a Estados Unidos que registró una caída del 4.2% (SIICEX, 2012). En general, según el BCRP, en el año 2011, la mayor parte de las exportaciones corresponden al mercado minero y al sector petróleo y derivados al contribuir con el 59.1% y 10.2%, respectivamente (BCRP, 2012). De esta manera, se establece que la mayor parte de la demanda internacional está relacionada a los productos tradicionales, como materias primas sin valor agregado.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Tal como se muestra en la Tabla 17, la productividad y eficiencia de las empresas peruanas ha desmejorado en el periodo 2009-2011, según el Índice IMD (2012). De manera que esta bajó del puesto 32 en el año 2009 a la ubicación 47 a finales del año 2011. De otro lado, el factor finanzas registró una mejora en el Índice, pasando del puesto 39 en el 2009 a la ubicación 31 en el 2011.

Tabla 17

Perú: Factor Eficiencia de Negocios del Índice IMD (2008-2011)

Factor	2009	2010	2011	Cambio (N°) 2011/2009
N° de países considerados	57	58	59	2
Eficiencia de negocios	33	42	39	-6
1. Productividad y eficiencia	32	40	47	15
2. Mercado laboral	17	46	48	31
3. Finanzas	39	37	31	-8
4. Prácticas de gestión	38	48	44	6
5. Actitudes y valores	36	36	33	-3

Nota. Adaptado de “World Competitiveness Yearbook”, por Institute of Management Development (IMD), 2009- 2011, Lausanne, Switzerland: IMD World Competitiveness.

De otro lado, si bien el pilar prácticas de gestión mejoró de ubicación en el último año en cuatro ubicaciones (de 48 a 44 el 2011); es importante precisar que

comparado con el año 2009, este pilar tuvo una desmejora importante. Según Martín (2009) el mercado peruano de bancos se encuentra relativamente concentrado, ya que aproximadamente el 85% de las colocaciones y depósitos de dicho sector es absorbido por las cuatro principales entidades bancarias del país: Banco de Crédito, Banco Continental, Scotiabank e Interbank. Durante los últimos años 10 años que concluyeron en el 2011, las principales empresas del país experimentaron profundos cambios estructurales en cuanto a la participación de sus accionistas, como resultado de las inversiones de los fondos previsionales a cargo del Sistema Privado de Pensiones (SPP). Es importante destacar que la participación de las AFP en las empresas peruanas es cada vez mayor, ya sea por la compra de acciones en la Bolsa de Valores, así como por su participación a través de los fondos de inversión de capital de riesgo, y los denominados *Private Equity* que no cotizan en bolsa. Esta tendencia se ve reflejada en la profesionalización de los directorios, así como en las prácticas de buen gobierno corporativo.

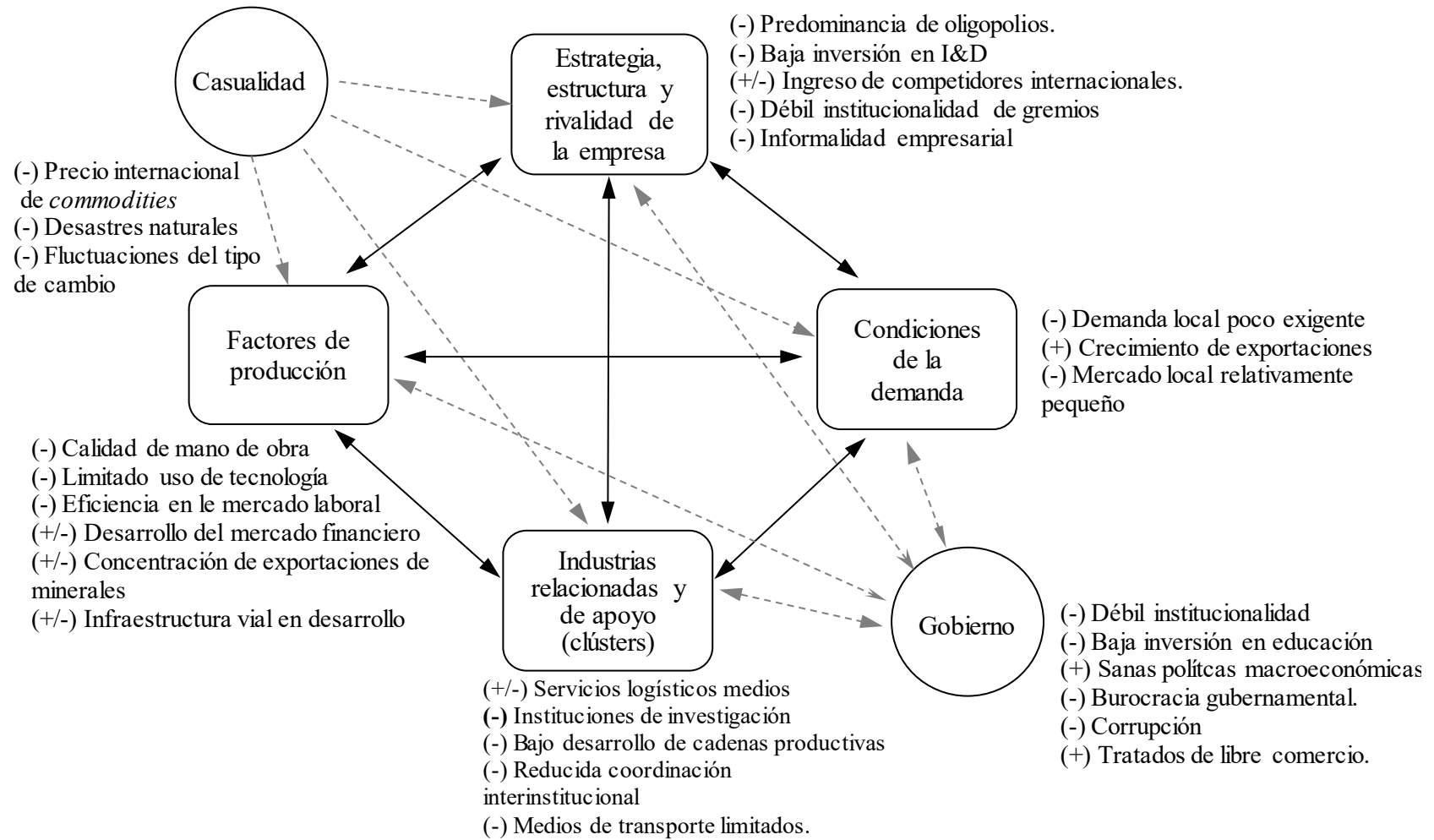


Figura 10. Diamante de competitividad aplicado al Perú.

Adaptado de "La ventaja competitiva de las naciones", por M. Porter, 1991, Buenos Aires, Argentina: Vergara.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.

Los principales sectores productivos del país presentan un limitado nivel de coordinación y de apoyo con las diferentes entidades e instituciones educativas, gremiales y gubernamentales. La mayoría de empresas no realizan investigación propia ni coordinan con las universidades para generar innovaciones y nuevos productos. Estas operan de forma aislada sin la posibilidad de desarrollar clústeres competitivos que permitan mejorar la productividad y calidad de las industrias relacionadas.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Análisis político, gubernamental y legal (P)

En la actualidad, el Perú vive una situación de estabilidad política y jurídica reflejada en el incremento de las inversiones extranjeras. Sin embargo, uno de los mayores problemas es el alto grado de corrupción existente. Según la organización internacional Transparency International (2011), el Perú se ubica en el puesto 14 del *ranking* de corrupción regional en América y en el puesto 80 del *ranking* mundial, tal como se aprecia en la Tabla 18.

Tabla 18

Ranking de Corrupción Regional: América (2011)

Rank 2010	Rank 2011	Regional rank 2011	Country / Territory	CPI 2011 Score
6	10	1	Canadá	8.7
17	16	2	Barbados	7.8
21	22	3	Chile	7.2
22	24	4	United States	7.1
24	25	5	Uruguay	7.0
33	39	6	Puerto Rico	5.6
41	50	7	Costa Rica	4.8
44	44	8	Dominica	5.2
69	61	9	Cuba	4.2
69	73	9	Brasil	3.8
73	86	11	Panamá	3.3
73	91	11	Trinidad and Tobago	3.2
73	80	11	El Salvador	3.4
78	80	14	Colombia	3.4
78	80	14	Perú	3.4
87	86	16	Jamaica	3.3
91	120	17	Guatemala	2.7
98	100	18	México	3.0

Nota. Tomado de “Corruption Perceptions Index 2011”, por Transparency International, 2011. Recuperado de http://www.transparency.org/publications/publications/other/corruption_perceptions_index_2011

De acuerdo al Índice de competitividad mundial del IMD (2011), la eficiencia del gobierno peruano se ubicaba en el 2011 en el puesto 36 de 59 países, por debajo de Chile, pero sobre Colombia y Brasil, ubicados en los puestos 45 y 55, respectivamente. Esto se describe en la Tabla 19.

Tabla 19

Ranking de Eficiencia del Gobierno según el Índice IMD (2007-2011)

País	2007	2008	2009	2010	2011
Hong Kong	2	2	2	1	1
Singapur	1	1	1	2	2
Chile	16	9	13	14	12
EE. UU.	19	18	20	22	19
Perú	N.D.	32	41	35	36
Colombia	36	35	47	38	45
Brasil	54	51	52	52	55

Nota. Adaptado de “World Competitiveness Yearbook”, por Institute for Management Development (IMD), 2007- 2011, Lausanne, Switzerland: IMD World Competitiveness.

Existe una voluntad política y gubernamental favorable al desarrollo de la industria del café, y en general a la agroindustria, que se fundamenta en dos razones. En primer lugar, porque se presenta como alternativa de reemplazo a los cultivos de hoja de coca, que son destinados mayormente al narcotráfico; y en segundo lugar, porque dicha actividad productiva puede contribuir con la reducción de la pobreza en las zonas rurales con potencial cafetalero. Ello trajo como consecuencia la implementación de programas conjuntos entre el gobierno y distintos organismos internacionales, tales como United States Agency for International Development (USAID), a través del Proyecto PRA, entre otros. Sin embargo, existe una tarea pendiente por parte del gobierno para articular una política integral de desarrollo cafetalero, partiendo de alianzas y convenios con organismos tales como la Organización Internacional del Café (OIC). En esta línea de acción, el Ejecutivo ha promulgado recientemente la Ley del Acto Cooperativo que exonera a las cooperativas del pago del impuesto a la renta y el impuesto general a las ventas a las transacciones de la cooperativa con sus socios. Sin embargo, existen iniciativas legislativas que buscan derogar esta ley, que de prosperar generaría un impacto significativo en el sector. Respecto a la legislación del café, en Estados Unidos, la FDA (Food and Drug Administration) se encarga de administrar y autorizar el ingreso de este producto a dicho mercado. Los tres principales requerimientos de la FDA para el ingreso del café a dicho mercado son los siguientes: (a) el registro de las instalaciones que fabrican, procesan, envasan y distribuyen el café; (b) la exigencia de certificado fitosanitario del país de origen, que en el caso del Perú lo proporciona el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y (c) el certificado de origen. Adicionalmente, para la exportación se requiere de las autorizaciones del Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) y la Dirección General de Medicamentos,

Insumos y Drogas (DIGEMID) y otras instituciones relacionadas. De otro lado, la revista electrónica América Economía (2007) destaca que el gobierno de Colombia en coordinación con la federación de cafetaleros de dicho país restableció el subsidio al café para el periodo 2007, lo cual pone en desventaja a los productos cafetaleros nacionales.

En relación a la normativa sobre los cafés de especialidad, la Norma Técnica Peruana (NTP) del INDECOPI (2003) definió a los cafés especiales como “aquellos cafés que por su origen, variedad y consistencia en sus propiedades físicas, sensoriales y en sus prácticas culturales, se distinguen del común de los cafés y por los cuales son apreciados en el mercado” (Junta Nacional del Café [JNC], 2012). Cabe destacar que la NTP define a los cafés sustentables como “aquellos que se producen en un marco de responsabilidad medioambiental y social” (p. 6). Asimismo, los cafés orgánicos se definen como:

Aquellos que se producen con arreglo a las normas de producción orgánica, y que están certificados por un organismo o autoridad de certificación debidamente constituido. La agricultura orgánica es un sistema holístico de gestión de la producción que fomenta y mejora la salud del ecosistema, y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos, y la actividad biológica del suelo (INDECOPI-NTP, 2003, p. 6).

Respecto al café de comercio justo, la Norma Técnica Peruana indica que “Son aquellos que se producen conforme con los principios del comercio justo, y que están certificados por un organismo o autoridad de certificación debidamente constituida” (INDECOPI- NTP, 2003, p. 6). Finalmente, dicha norma destaca que los cafés bajo sombra “Son aquellos cultivados bajo la bóveda forestal, en entornos de selva y son beneficiosos para la biodiversidad” (INDECOPI- NTP, 2003, p. 6). Ahora

bien, es importante precisar que los cafés especiales requieren de una certificación oficial para ser considerados como tales. Según Becerra (2010), existen ocho certificadores de cafés especiales, los cuales se agrupan según el tipo de café que certifican, tal como se aprecia en la Figura 11.

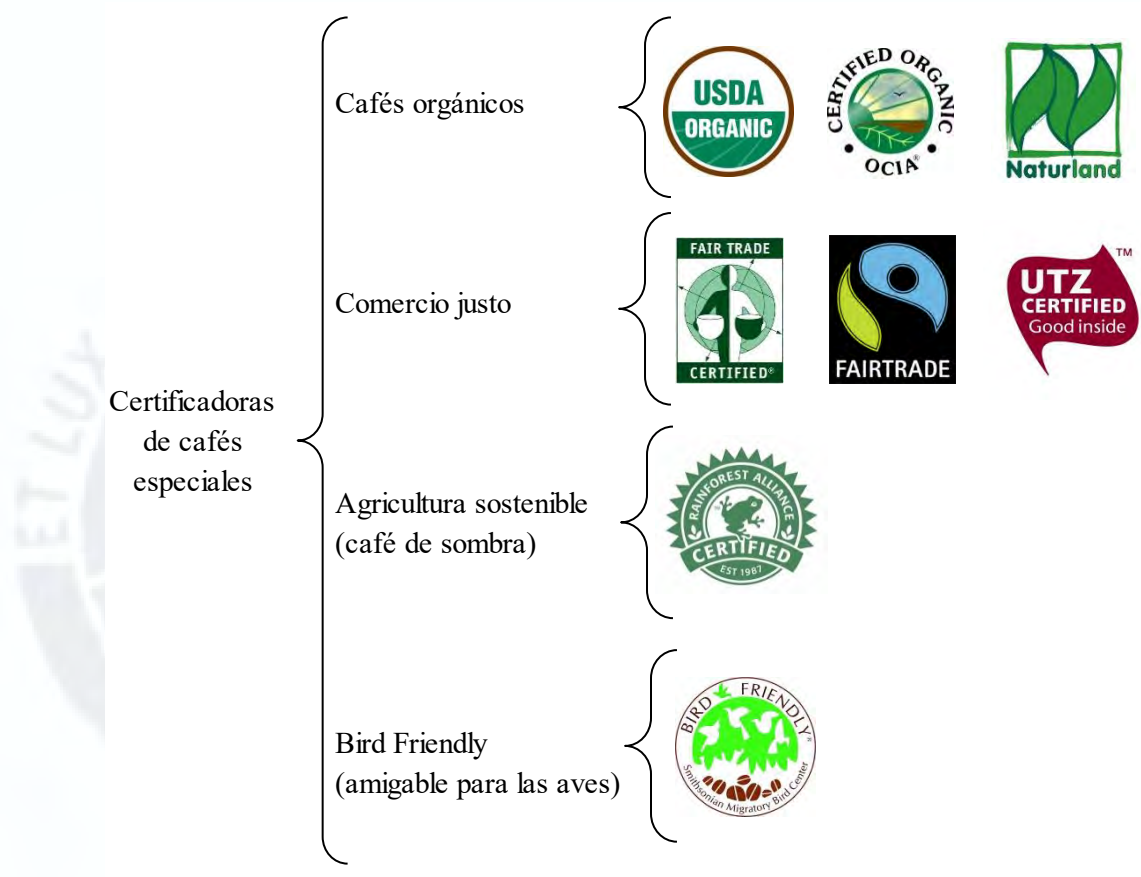


Figura 11. Certificadoras de cafés especiales.

Adaptado de “Café de las nubes del Perú”, por K. Becerra, 2010, Lima, Perú: Punto & Grafía.

La Ley 28331, Ley Marco de los Consejos Reguladores de Denominación de Origen, establece las condiciones para la constitución y gestión de los Consejos Reguladores de Denominación de Origen encargados de la administración de dichas denominaciones cuya protección haya sido declarada. Por su parte, la Oficina de Signos Distintivos de INDECOPI se encarga de certificar la Denominación de Origen a fin de designar, distinguir y proteger un producto en función de sus especiales características derivadas esencialmente del medio geográfico en que se elabora,

considerando factores naturales, climáticos y humanos. En ese contexto, el café Machu Picchu Huadquiña se constituye como el primer producto cafetalero en obtener la certificación de denominación de origen de la región Cusco y el segundo a nivel nacional, luego del café Villa Rica. Becerra (2010) afirmó que la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA por sus siglas en inglés) califica como cafés de especialidad a los cafés con un puntaje superior a los 80 puntos considerando una escala del 1 al 100. Al respecto, M. P. Alarcón (Comunicación personal, 17 de febrero de 2012) afirmó que la feria internacional de cafés especiales organizada por la Specialty Coffee Association of America (SCAA) es la más importante a nivel mundial; ya que congrega tostadores, importadores, *traders*, *brokers*, fabricantes de equipos para la industria del café, *retailers* y público relacionado de más de 75 países.

3.3.2 Análisis económico y financiero (E).

Producto Bruto Interno (PBI). Durante los últimos 10 años que concluyeron en el año 2011, el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales del país creció 76.3% en términos acumulados, pasando de un PBI de S/. 127.41 mil millones de soles en el 2002 a S/. 224.6 mil millones durante el 2011 (a Soles de 1994). Tal como se aprecia en la Figura 12, entre los años 2002-2011, el promedio anual de crecimiento del PBI fue de 6.4%, muy por encima del promedio anual registrado por el mundo que fue de 2.6%. El periodo con mayor crecimiento del PBI del Perú corresponde al año 2008 cuando presentó una tasa de crecimiento del PBI de 9.8%. Sin embargo, el año con menor crecimiento, producto de la crisis financiera internacional, fue el 2009 al presentar una tasa del 0.9%. Es importante destacar que el crecimiento de la economía peruana presenta un desempeño superior al desempeño promedio del mundo.

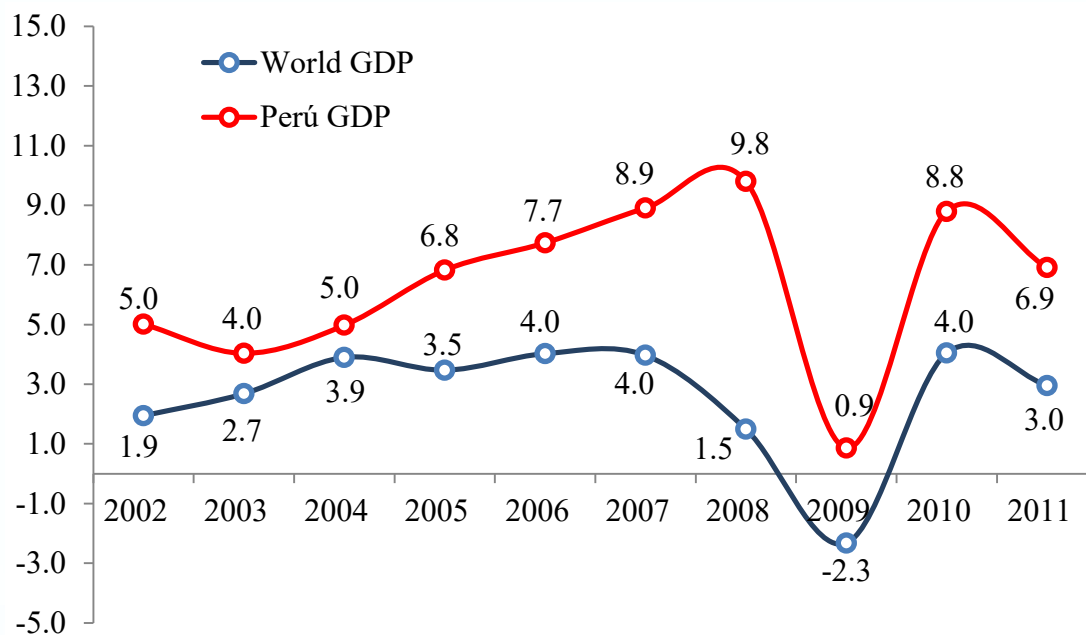


Figura 12. Comportamiento del PBI de Perú y el mundo (2002-2011).

Adaptado de “Estadísticas- PBI y Demanda Interna”, por el BCRP, 2012 y de “World Economic and Financial Surveys”, por Fondo Monetario Internacional (FMI), 2012, Washinton DC., EE. UU. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_063.xls y

http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2008/01/weodata/weorept.aspx?sy=2006&ey=2013&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=001%2C110%2C163%2C119%2C203%2C123%2C998%2C200%2C605%2C603%2C904%2C901%2C505%2C511%2C405%2C205&s=NGDP_RPCH&grp=1&a=1&pr.x=79&pr.y=11

Exportaciones. El crecimiento sostenido de la economía peruana durante los últimos 10 años se ha reflejado en el repunte de las exportaciones (tradicionales y no tradicionales) que entre los años 2002 y 2011 prácticamente se multiplicaron por 5.9 veces, pasando de US\$ 7.7 mil millones en el año 2002 a US\$ 45.9 mil millones a finales del año 2011, tal como se observa en la Figura 13. Cabe destacar que en el año 2011 el 78% del total de las exportaciones correspondieron a productos tradicionales sin valor agregado y el 22% a productos no tradicionales.

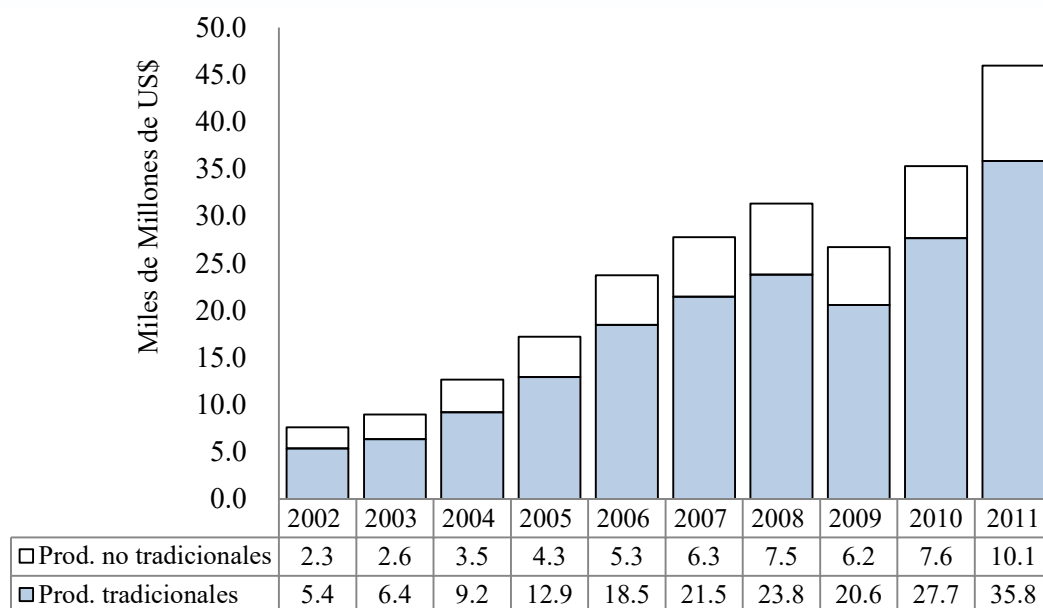


Figura 13. Exportaciones tradicionales y no tradicionales (Miles de Millones US\$). Tomado de “Estadísticas- PBI por Sectores Productivos”, por BCRP, 2012b. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_054.xls

Según el BCRP, entre los años 2002-2011, el nivel de exportaciones de productos agrícolas tradicionales del país creció en 673.5%, pasando de US\$ 216 millones expresado en valores FOB durante el año 2002 a US\$ 1,672 millones a finales del 2011. De acuerdo con la Figura 14, el comportamiento y desempeño de las exportaciones agrícolas muestra una tendencia marcadamente creciente. Otra característica de las exportaciones agrícolas corresponde al comportamiento cíclico interanual, sobre todo en los últimos cinco años. Es de esperar que con la reciente suscripción de los diferentes tratados de libre comercio (EE. UU., Canadá, China, etc.) las perspectivas para el mercado de exportación de productos agrícolas sean bastante favorables.

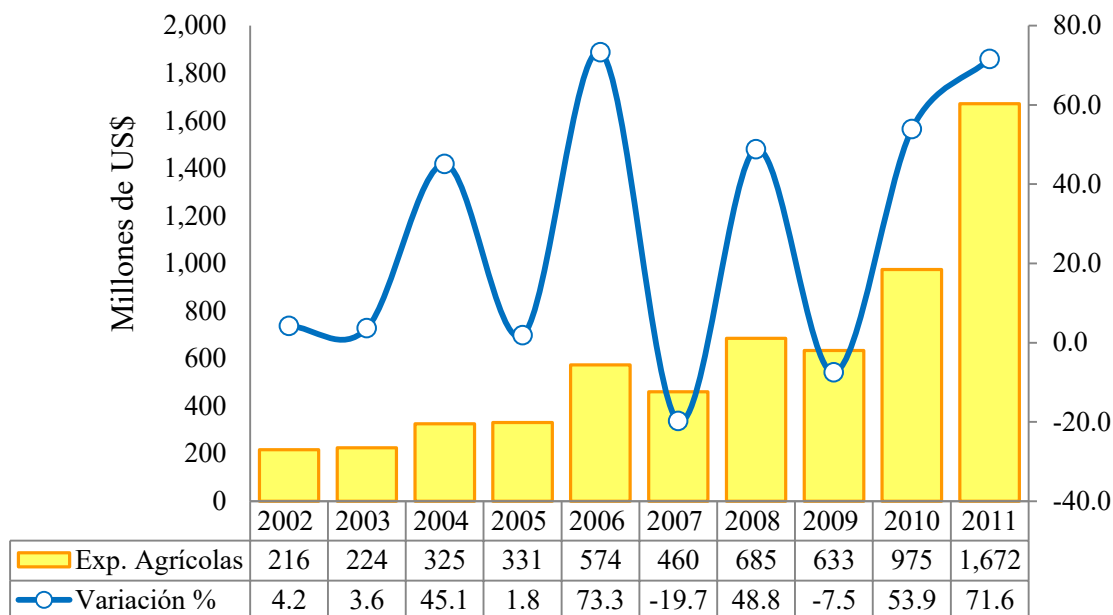


Figura 14. Exportaciones agrícolas de Perú, 2002-2011 (Millones de US\$). Tomado de “Estadísticas- Exportaciones FOB por Grupo de Productos”, por BCRP, 2012. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_054.xls

Inflación. Durante los últimos años, el comportamiento de la inflación, medida a través del índice de precios al consumidor, muestra una clara tendencia a la baja. La tasa de inflación del Perú es una de las más bajas en Latinoamérica. Ello es producto de una sana política económica coherente con la meta de inflación establecida por el BCRP, fijada en 2% con un margen de tolerancia de un punto porcentual hacia arriba (3%) y hacia abajo (1%). Tal como se aprecia en la Figura 15, a lo largo de los últimos 10 años que terminaron en el 2011, prácticamente se habría logrado el objetivo de inflación en 5 de los 10 periodos. Durante el año 2008, producto del incremento de la cotización internacional de alimentos, entre otros factores relacionados, la tasa de inflación registró el mayor nivel de la década, acumulando una tasa de 6.7%, frente al año 2009, cuya tasa de inflación fue de 0.2%, el nivel más bajo del decenio 2002-2011.

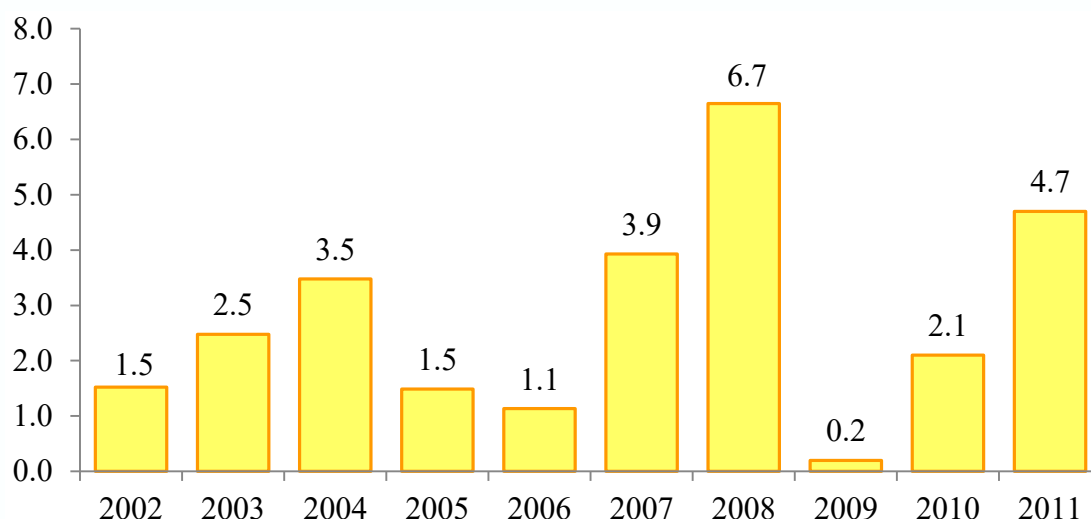


Figura 15. Índice de precios al consumidor (variación anual en %). Tomado de “Series Estadísticas del IPC”, por BCRP, 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Considerando el análisis de promedios en periodos quinquenales, la tendencia se hace mucho más clara. Según la Figura 16, luego de experimentar tasas de inflación promedio de 52.2% para el primer quinquenio de la década de los 90, en los dos últimos quinquenios (2001-2005 y 2006-2010) la tasa de inflación promedio no superó el 3%. Según el reporte de inflación de diciembre del 2010, el BCRP previó que a futuro la dinámica de crecimiento se mantendrá sin mayores presiones inflacionarias ni deflacionarias, similar al año 2001.

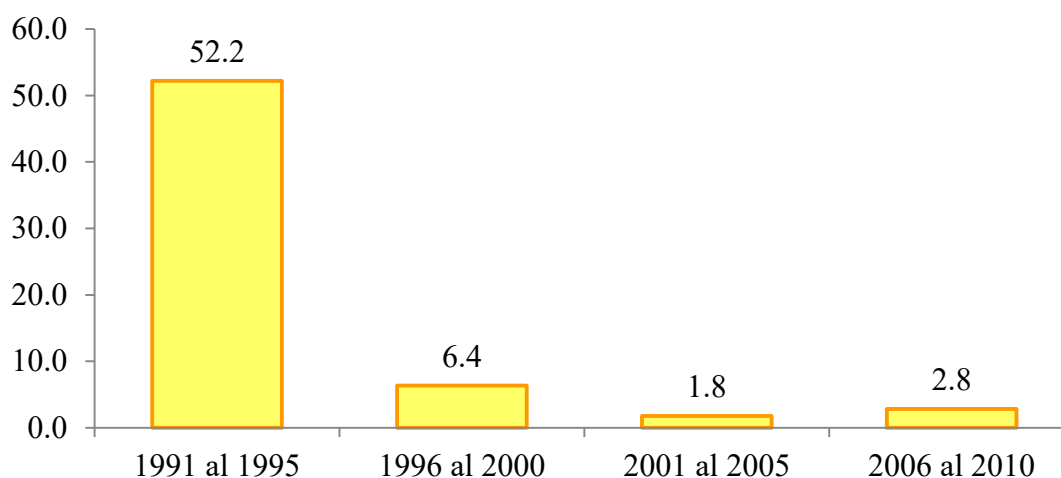


Figura 16. Índice de precios al consumidor (promedio por quinquenios). Adaptado de “Series Estadísticas del IPC”, por BCRP, 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Tasa de interés. Entre enero del 2002 y diciembre del 2011, tanto la tasa activa promedio en soles (TAMN) así como la tasa activa promedio en dólares (TAMEX) bajaron en -8.8% y -23.5%, respectivamente. En dicho periodo, la TAMN pasó de 20.7% a 18.9% y la TAMEX de 10.2% a 7.8% a diciembre del 2011. Debido a la política monetaria del BCRP, instrumentada por la tasa de referencia, a partir del 2009, se aprecia una reducción significativa tanto de la TAMN como de la TAMEX. Ello con la finalidad de estimular el consumo sobre el ahorro, según se observa en la Figura 17.

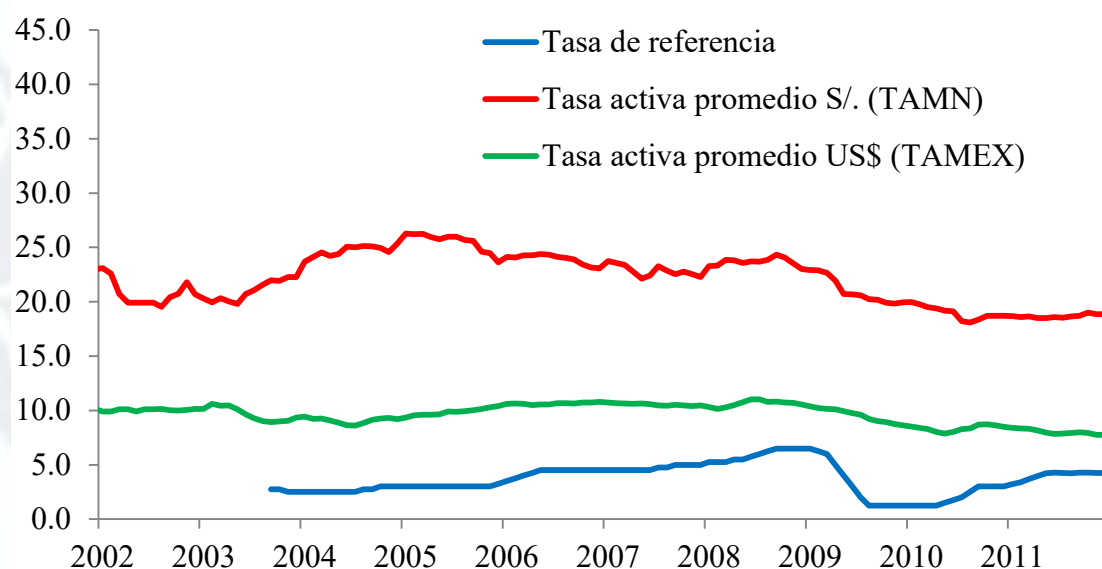


Figura 17. Tasas de interés activa, pasiva y de referencia (2002-2011). Tomado de “Series Estadísticas de la Tasa de Interés”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/>

Durante los últimos meses que iniciaron en el mes de junio del 2010, se aprecia una reversión de la tendencia. Ello indica que el BCRP comenzó a subir la tasa de referencia de 1.5% a 1.75% para cerrar los años 2010 y 2011 con tasas de referencia de 3% y 4.25%, respectivamente. Independientemente del incremento coyuntural de la TAMN y la TAMEX, en los últimos meses, el comportamiento de ambas tasas mostró una clara tendencia a la baja, la cual se espera continúe a futuro como efecto de los sólidos fundamentos económicos del país. A ello se le debe abonar

las mejoras en la calificación crediticia de la deuda soberana a un nivel de grado de inversión o –BBB. Por otro lado, es importante destacar que el costo del dinero para el mercado de microcréditos es elevado. Así, las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYMES) y las cooperativas de ahorro y crédito todavía mantienen sus tasas activas a un nivel muy alto, debido al riesgo crediticio del mercado de microcréditos en particular. Inclusive Agrobanco viene cobrando hasta una tasa efectiva anual (TEA) de 25% por créditos individuales y créditos a cadenas productivas (Agrobanco, 2012).

Tipo de Cambio. Tal como se aprecia en la Figura 18, a lo largo de los últimos 10 años que culminaron en el 2011, el comportamiento del tipo de cambio mostró una clara tendencia a la baja. Así, entre enero del 2002 y diciembre del 2011, el dólar se depreció en -23.3%, pasando de un tipo de cambio de 3.5 a 2.7, respectivamente.

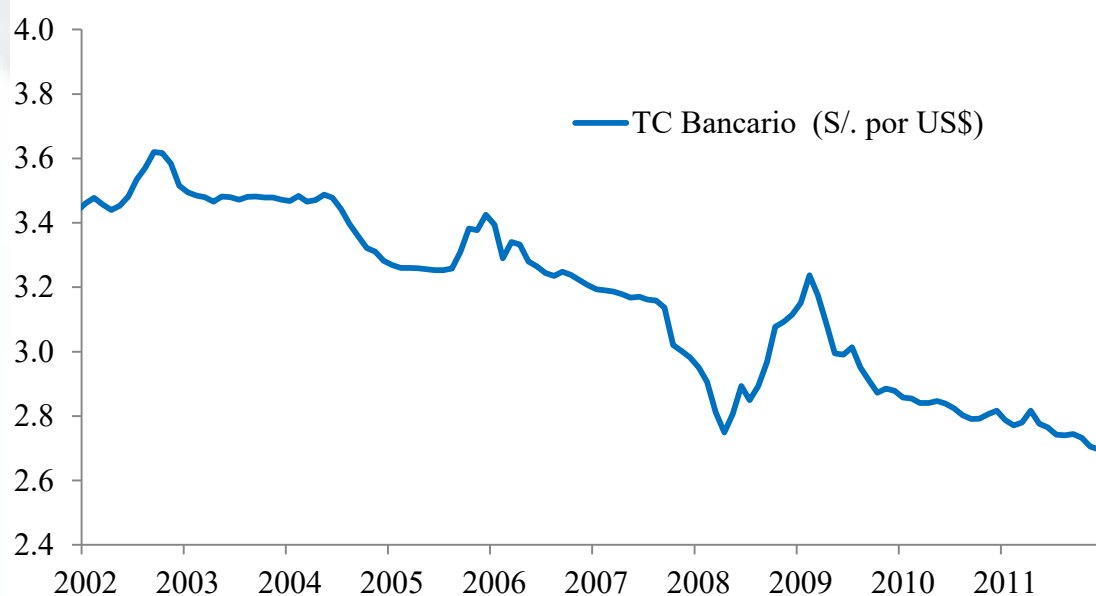


Figura 18. Tipo de cambio nuevo sol /dólar-venta (2002-2011). Tomado de “Series Estadísticas del Tipo de Cambio”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/>

Índice general de la Bolsa de Valores de Lima. El IGBVL suele ser catalogado como el termómetro de la economía peruana. En ese sentido, es muy importante su análisis para evaluar la salud de la economía y el mercado financiero del país. Así pues, durante los últimos 10 años que terminaron en el 2011, la bolsa peruana tuvo un desempeño muy superior a las bolsas más importantes del mundo (DAX de Alemania, Nikkei de Japón, Dow Jones de EE. UU. y SEE de la China), teniendo un promedio anual de 56.7%, frente a promedios de 16.1%, 10.6%, 13.7% y 27.3% por parte de los índices bursátiles mencionados. Estos valores son detallados en la Tabla 20.

Tabla 20

Variación Anual de Principales Índices Bursátiles del Mundo (2002-2011)

Periodo	DAX	NIKKEI	DJI	SSE COMP	IGBVL
2002	55.5%	81.4%	82.2%	83.3%	118.3%
2003	39.2%	24.5%	25.1%	10.6%	74.9%
2004	7.5%	7.6%	3.6%	-15.7%	52.4%
2005	28.5%	40.2%	-0.8%	-8.8%	29.4%
2006	21.1%	6.9%	16.3%	130.4%	168.3%
2007	21.6%	-11.1%	7.2%	96.7%	36.0%
2008	-41.5%	-42.1%	-35.1%	-65.2%	-60.0%
2009	27.8%	19.0%	21.7%	78.0%	99.7%
2010	16.1%	-3.0%	11.0%	-14.3%	65.0%
2011	-14.7%	-17.3%	5.5%	-21.7%	-16.7%
Promedio	16.1%	10.6%	13.7%	27.3%	56.7%

Nota. Adaptado de “Precios Históricos del DAX, NKKEI, DJI y SEE COMP”, por Yahoo Finance, 2012. Recuperado de <http://finance.yahoo.com> y de “Series Estadísticas de la BVL”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_038.xls

Inversión extranjera. Según El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2012c), durante los últimos 10 años concluidos en el 2010, la inversión extranjera directa registró un incremento en 281.9%, pasando de US\$ 2.1 billones en el año 2002 a US\$ 8.2 a finales del año 2011, teniendo un crecimiento promedio anualizado

de 14.3%, tal como se observa en la Figura 19. De los 10 últimos años, 8 presentaron tasas de crecimiento significativas, en contraste con la disminución de las IED durante los años 2003 y 2009 con caídas de -38.1% y -7.1%, respectivamente. Esta última reducción tuvo como motivo la crisis financiera internacional que redujo las inversiones a nivel mundial. No obstante, para el año 2010 la recuperación fue notoria y la inversión extranjera superó los US\$ 8.2 billones de dólares.

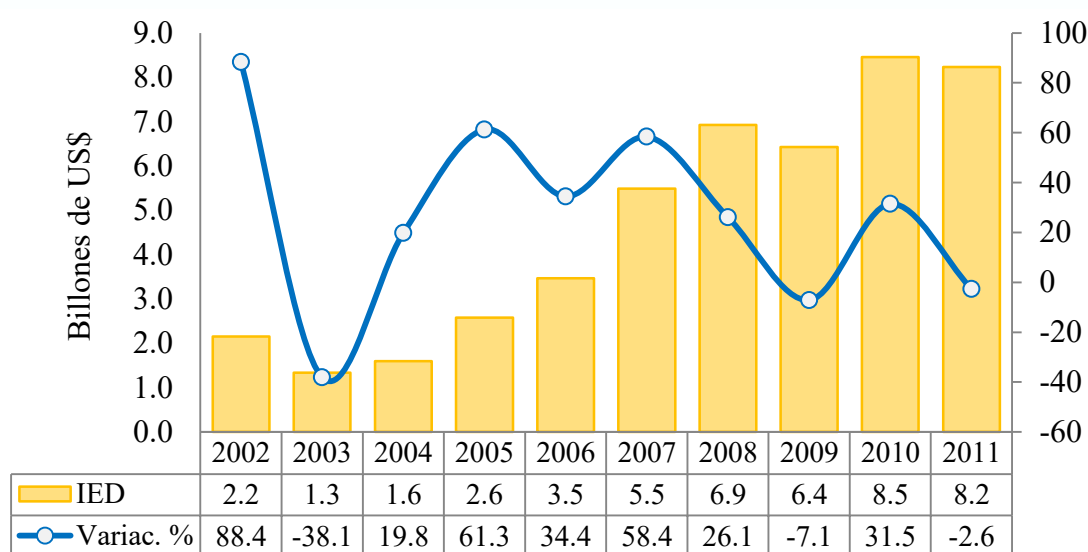


Figura 19. Perú: Flujo de Inversión Extranjera Directa (2002-2011). Tomado de “Cuenta Financiera del Sector Privado”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012c. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_094.xls

Otros aspectos de relevancia tienen que ver con los tratados de libre comercio y sus implicancias en el comercio internacional del café; al respecto, el café verde sin procesar tiene mejores condiciones de ingreso en la mayoría de países, mercado que se vería incrementado de tratarse de cafés de especialidad, principalmente el café orgánico. Los principales acuerdos comerciales vigentes y su relación con el café se detallan a continuación:

Tratado de Libre Comercio Perú-Corea del Sur. Actualmente, el café en grano verde es el producto peruano más vendido a este país. Según el MINAG, se espera

que en los próximos 5 años, el Perú exporte café a Corea del Sur por un valor superior a los US\$ 70 millones de dólares.

Tratado de Libre Comercio Perú-Costa Rica. En este caso, los representantes de los productores cafetaleros estuvieron presentes en las negociaciones, que finalmente excluyeron de este acuerdo al café en grano tostado y también molido. Sin embargo, fruto del acuerdo se estableció que las bebidas basadas en el café tendrían un plazo de 15 años sin aranceles.

Tratado de Libre Comercio Perú-EE. UU. Según el MINCETUR (2012), se encuentran en la lista de productos libres de aranceles los cafés tostados y no tostados, que pueden ser descafeinados o no, café instantáneo, extractos, esencias y concentrados de café.

Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea. Según este tratado, el ingreso de café en grano verde a la UE no pagaría aranceles. Sin embargo, el proceso de negociación causa cierta división entre la Junta Nacional del Café (JNC) y la Cámara Peruana del Café (CPC), generada por el pedido europeo de considerar como producto peruano al café procesado que use insumos de terceros países (entre ellos Vietnam) para luego ser reexportado. Por su parte, la JNC consideró que dicho TLC permitiría el ingreso de café asiático de baja calidad y subsidiado en desmedro de los cafetaleros peruanos; mientras que la CPC lo tomó como una forma de competencia, ya que las más grandes tostadoras del mundo no tendrían intención de procesar café en el Perú porque les resultaría en pérdidas.

Tratado de Libre Comercio Perú-Japón. Conforme al acuerdo de Asociación Económica (AAE) suscrito entre Perú y Japón, referente a la partida arancelaria del café, se encuentran libres de aranceles las preparaciones a base de extractos, esencias o concentrados de café.

3.3.3 Análisis social, cultural y demográfico (S).

Estados Unidos es el país con mayor nivel de consumo de café en el mundo. Su población tiene una tradición que combina dos aspectos: (a) la preferencia de cafés suaves y (b) la mezcla de distintas calidades de café. El estilo de vida norteamericano —uno de los mercados objetivo del presente plan estratégico— tiene entre sus elementos una forma de alimentación muy especial, especialmente entre la población juvenil al considerar que este es un importante estimulante antes de iniciar el trabajo. Entre la población adulta estadounidense, tomar café es un importante momento social, además, se ha convertido en un símbolo de estatus social. Por otro lado, es importante destacar que la preferencia por alimentos de origen orgánico constituye una tendencia que va en aumento, así como el trato justo al productor campesino. Es por ello la creciente importancia del café de comercio justo y las exigencias de certificación orgánica. Ahora bien, según la CEPAL, la tasa de crecimiento de la población peruana presenta un comportamiento decreciente. Entre los quinquenios 1990-1995 y 2010-2015, la tasa de crecimiento de la población pasó de una tasa promedio anual de 1.89% a una tasa de 1.12%, según la Figura 20.

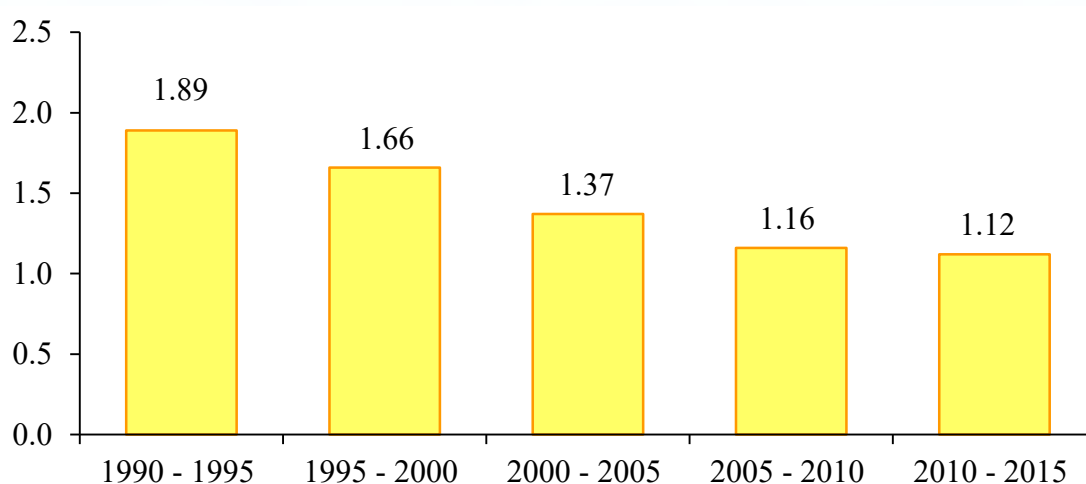


Figura 20. Proyección del crecimiento poblacional por quinquenios (1990-2015). Tomado del “Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2011”, por Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2011, p 24. Recuperado de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/45607/LCG2513b.pdf>

Asimismo, se evalúa la tasa de desempleo, que entre los años 2001-2010 registró una reducción en un 15.1%, pasando de 9.3 en el año 2001 a un nivel de 7.9 a finales del año 2010. Aunque durante los años 2001-2005 la tasa de desempleo se mantuvo relativamente alta, desde el 2006 se aprecia una marcada reducción, tal como se observa en la Figura 21. Un aspecto importante a resaltar es que durante la crisis financiera internacional del año 2008 y los dos subsiguientes años el desempleo en el país prácticamente no se vio afectado, y para el periodo 2010 registró una disminución notable con una clara tendencia a la baja. Así, la estructura socioeconómica del Perú vino experimentando cambios importantes orientados a la reducción de la pobreza y a un mayor bienestar económico y social.

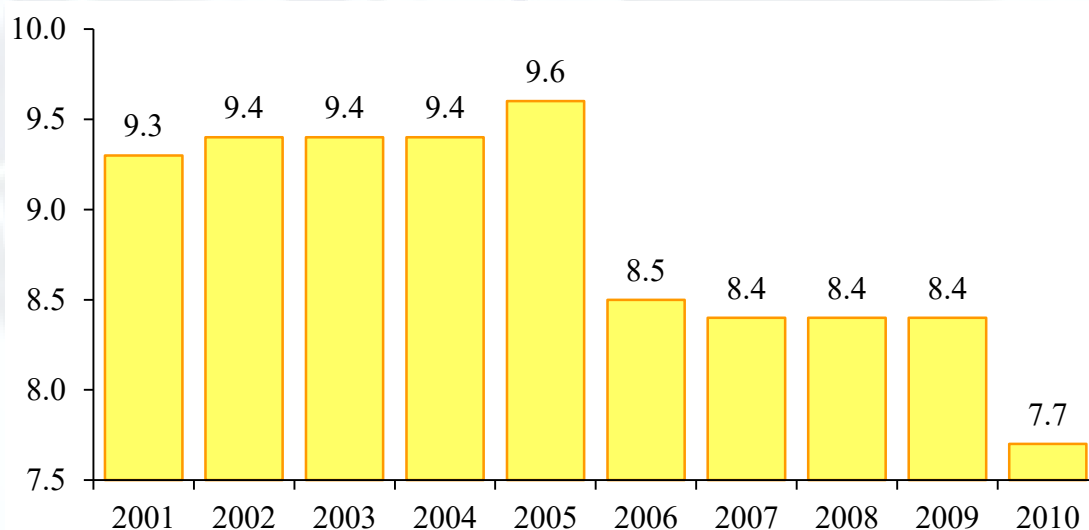


Figura 21. Perú: tasa de desempleo (2000-2010).

Tomado del “Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2011”, por Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2011, p 46. Recuperado de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/45607/LCG2513b.pdf>

En relación a la estructura socioeconómica del sector agrícola cafetalero del Perú, la producción es generada mayoritariamente por pequeños agricultores, los cuales se agrupan en cooperativas, asociaciones y comités. En tal sentido, el 85% de los productores de café del país poseen entre 3 y 5 hectáreas de cultivo; tan solo el 1.5% de los productores poseen entre 100 y 280 hectáreas, tal como se explica en la

Figura 22. Dicha estructura de propiedad de tierras fue configurada como resultado de la Reforma Agraria, que por su plan de redistribución, derivó la propiedad agrícola en unidades productivas minifundistas. Según la Junta Nacional del Café, el Perú cuenta con 150,000 productores de café, los cuales están organizados en agrupados en cooperativas, asociaciones, comités y empresas comunales (JNC, 2012).

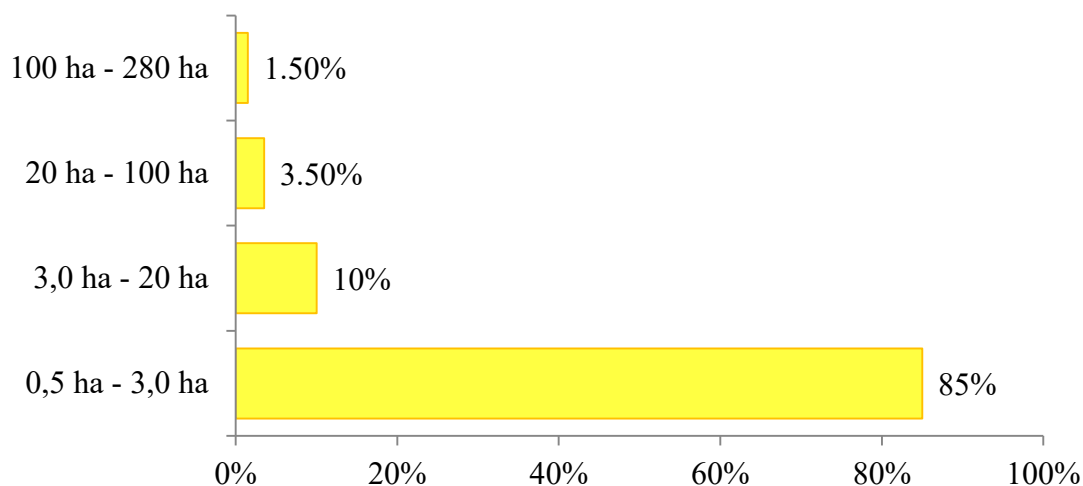


Figura 22. Estructura de propiedad de tierras de los productores cafetaleros peruanos. Tomado de “Sabor a café: una experiencia de desarrollo con pequeños productores cafetaleros de la Selva Central”, por M. Llona y R. Ruiz, 2005, Lima, Perú: Desco, p. 19.

3.3.4 Análisis tecnológico y científico (T).

De acuerdo al reporte anual sobre competitividad del IMD (2011), la infraestructura científica que posee el Perú presenta un desarrollo relativamente exiguo. Para esta entidad, el Perú se ubica en el último lugar de 58 países considerados, por debajo de países como Chile, según se muestra en la Tabla 21. En relación a la educación, el Perú se ubica en el puesto 51 (en el quintil inferior). No obstante, dichas ubicaciones presentan un comportamiento de características similares a las ubicaciones del *ranking* en los años 2009-2008. De manera que no se aprecia una mejoría, por el contrario entre los años 2010-2009 la ubicación de infraestructura científica bajó del puesto 49 al puesto 58 y en el caso de la educación bajó del puesto 45 en el año 2009 al puesto 51 en el 2010.

Tabla 21

Ranking de la Infraestructura Científica y Educación según IMD (2008-2010)

País	2010		2009		2008	
	IC	ED	IC	ED	IC	ED
EE. UU.	1	21	1	19	1	12
Japón	2	29	2	26	2	22
Alemania	3	20	4	18	3	21
Perú	58	51	49	45	51	47
Chile	49	48	45	46	43	44
Colombia	55	57	57	56	44	51
Brasil	36	53	41	51	49	48

Nota. Adaptado de “World Competitiveness Yearbook”, por IMD, 2008, 2009, 2010, Lausanne, Switzerland: IMD World Competitiveness Center.

En el *ranking* mundial de competitividad del índice WEF (2011), se considera que el Perú en los parámetros de educación, tecnología e innovación se encuentra en ubicaciones muy bajas. Así pues, los casos de innovación, salud y educación primaria son los de más baja calificación, con los puestos 113, 97 y 77 respectivamente, de un total de 142 países para el periodo 2011-2012. También es importante destacar la mejora en la ubicación de las variables disponibilidad tecnológica y sofisticación de los negocios, tal como se observa en la Tabla 22.

Tabla 22

Perú: Pilares de Educación, Tecnología e Innovación del Índice WEF (2010-2012)

Pilar	2011-2012	2010-2011
Salud y educación primaria	97	92
Educación superior y capacitación	77	76
Disponibilidad de tecnología	69	74
Sofisticación de los negocios	65	71
Innovación	113	110

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report”, por el World Economic Forum (WEF), 2010- 2012, Geneva, Switzerland: SRO Kunding.

Uno de los principales avances tecnológicos del último siglo fue el Internet, al ser una herramienta que permite mantener conectadas a las personas desde cualquier parte del mundo en tiempo real. Es más, permite explorar los mercados internacionales, saber cómo se desenvuelven, cuáles son sus proyecciones, la

producción y consumo de un determinado producto (en este caso el café). Esta herramienta de comunicación y desarrollo hace posible que los productos cafetaleros sean promocionados y comercializados a través de las páginas web, redes sociales y blogs. En ese contexto, Robles (2010) señaló lo siguiente:

La idea de crear una página dentro del Facebook sobre nuestra empresa y sus servicios o distintos tipos de eventos es la mejor manera de conocer a nuestro grupo objetivo real, alcanzando a un universo de millones de seguidores en las redes sociales (p. 58).

El comercio electrónico es un herramienta poderosa para hacer penetración en el mercado, sobre todo en los países desarrollados como el caso de Estados Unidos, que tiene una población usuaria de Internet de 78.9% (América Economía, 2010).

3.3.5 Análisis ecológico y ambiental (E).

Con la reciente creación del Ministerio del Ambiente (MINAM), el 14 de mayo de 2008, a través del Decreto Legislativo 1013, las actividades pro medio ambientales se incrementaron significativamente. De acuerdo a la Ley General del Ambiente, Ley 28611, la política nacional del ambiente del país tiene como objetivo:

Mejorar la calidad de vida de las personas, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo; y el desarrollo sostenible del país, mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, de una manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona (p. 7).

Según el MINAM (2012a), a diciembre del año 2011, el Perú contaba con 128 áreas naturales protegidas, lo cual constituye el 17.23% del territorio nacional. Así pues, Cusco es el segundo departamento con mayor número de áreas naturales

protegidas, tal como se observa en la Tabla 23. Entre estas, se puede encontrar dos parques nacionales, un santuario histórico, dos reservas comunales, un santuario nacional y 12 áreas de conservación.

Tabla 23

Región Cusco: Áreas Naturales Protegidas (2012)

Código	Denominación	Ubicación	Superficie (hectáreas)
PN-03	Parque Nacional Manu	Cusco-Madre de Dios	1'716,295.00
PN-10	Parque Nacional Otishi	Junín-Cusco	305,973.00
RC-04	Reserva Comunal Machiguenga	Cusco-Junín	218,906.00
SN-06	Santuario Nacional Megantony	Cusco	215,869.00
RC-05	Reserva Comunal Ashaninka	Junín-Cusco	184,468.00
ACR-07	ACR Choquequirao	Cusco	103,814.00
SH (03)	Santuario Histórico de Machupicchu	Cusco	32,592.00
ACP 42	ACP Japu-Bosque Ukumari Llaqta	Cusco	18,696.00
ACP 11	ACP Bosque Nublado	Cusco	3,354.00
ACP 19	ACP Choquechaca	Cusco	2,077.00
ACP 31	ACP Qosqocahuarina	Cusco	1,827.00
ACP-08	ACP Abra Málaga	Cusco	1,053.00
ACP 17	ACP Sele Tecse-Lares Ayllu	Cusco	974.00
ACP 30	ACP Pampacorral	Cusco	768.00
ACP-18	ACP Mantamay	Cusco	366.00
ACP 40	ACP Pillco Grande-Bosque de Pumataki	Cusco	272.00
ACP-14	ACP Hatum Queña-Quishuarani Ccollana	Cusco	235.00
ACP-13	ACP Abra Málaga Thastayoc-Royal Cinclodes	Cusco	71.00

Nota. Tomado de “Áreas Naturales Protegidas de Administración Nacional”, por SINAMPE, 2012a. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/biblioteca/mapas/ListaAnps.pdf>

El cultivo de café se desarrolla fundamentalmente en zonas geográficas de selva y ceja de selva. Cabe destacar que en estos territorios se encuentra una parte importante de las áreas naturales protegidas por el MINAM. El cultivo del café sustentable (orgánicos, bajo sombra y de comercio justo) en dichas áreas representa una adecuada alternativa frente a las prácticas que depredan el medio ambiente, tales como la quema de bosques, la minería informal, así como el uso de productos químicos para el cultivo de productos agrícolas. Al respecto, se muestra la Figura 23, donde se ilustra las áreas naturales protegidas a nivel nacional.



Figura 23. Mapa de áreas naturales protegidas del Perú (2011). Tomado de “Las Áreas Naturales Protegidas: Mapa de las ANP de Administración Nacional”, por SINAMPE, 2012b. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/bmapas.jsp>

De acuerdo al Índice de Desempeño Ambiental Departamental, elaborado por el MINAM (2011), la región Cusco se encuentra en la ubicación 17 de 24 regiones; es decir en el tercio inferior. Los departamentos con el mejor desempeño ambiental

departamental fueron Ucayali, Loreto y Tumbes; y en el otro extremo, los departamentos con los menores índices fueron Ayacucho, Cajamarca y Puno, según se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24

Índice de Desempeño Ambiental Departamental (2008)

Número	Departamento	Índice
1	Ucayali	0.5577
2	Loreto	0.5266
3	Tumbes	0.5212
4	Lambayeque	0.5059
5	Moquegua	0.5021
6	Pasco	0.4973
7	Madre de Dios	0.4913
8	San Martín	0.4887
9	Junín	0.4642
10	Arequipa	0.4562
11	Ica	0.4519
12	Amazonas	0.4505
13	Ancash	0.4404
14	Huánuco	0.4282
15	Tacna	0.4270
16	Huancavelica	0.4240
17	Cusco	0.4226
18	Lima	0.4186
19	La Libertad	0.4173
20	Piura	0.3909
21	Apurímac	0.3871
22	Puno	0.3591
23	Cajamarca	0.3540
24	Ayacucho	0.3179

Nota. Tomado de “Índice de desempeño Ambiental Departamental 2008”, por el Ministerio del Ambiente (MINAM), 2011. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=1041&idformula=&idTipoElemento=2&idTipoFuente=&verPor=tema>

De acuerdo al Plan Nacional de Acción Ambiental Perú 2011-2021, la producción y exportación de productos orgánicos en los últimos años han registrado

un crecimiento importante, siendo los principales productos exportados el café, el cacao y el banano, entre otros. Dichos productos se destinan principalmente a los mercados de Alemania, Bélgica y Holanda. La producción de café sustentable guarda armonía con las políticas de medio ambiente, como producto agroecológico en todas sus etapas productivas partiendo del manejo sostenible de la tierra. En el año 2010, las exportaciones de café orgánico alcanzaron la suma de US\$ 108 millones. En términos generales, los principales factores externos que afectan al sector cafetalero de la región Cusco son los siguientes: (a) la minería informal, asentada en los ríos Vilcanota y Alto Urubamba; (b) la deforestación de árboles, conocida como roce y quema y (c) el uso de productos químicos en el manejo de suelos agrícolas. Aunque en la mayoría de casos la preparación del terreno consiste en cortar árboles, existen métodos de cultivo que se ayudan de la sombra que proveen los propios árboles. Tal como se aprecia en la Tabla 25, durante los últimos cinco años que culminaron en el 2010, el área cosechada de café en el Perú registró un crecimiento del 8.8%, por encima del crecimiento registrado en la región Cusco, que tuvo una variación acumulada de 7.6%. Cabe destacar que el crecimiento de áreas cosechadas tiene relación directa con las mejoras progresivas de los precios del café.

Tabla 25

Área Cosechada de Café en Hectáreas (2006-2010)

Año	2006	2007	2008	2009	2010	Cambio (%) 2010-2006
Total Perú	321,449	324,062	333,388	342,621	349,633	8.8
Región Cusco	54,888	55,738	57,176	58,780	59,078	7.6

Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola-Compendio Estadístico”, por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>

En relación al uso de productos químicos ante la amenaza de las plagas (como la broca, el minador de la hoja y la palomilla de las raíces) y enfermedades (como la

roya, llagas del tallo y de las raíces, mancha de hierro entre otros), Sánchez (2005) indicó la existencia de métodos sustentables que contribuyen con el cuidado del medio ambiente, como el caso del control biológico haciendo uso de las avispas y hongos o la oportuna recolección de los frutos. De otro lado, el cambio climático que sufre actualmente el planeta, producto del calentamiento global, afecta el delicado equilibrio natural y por ende la actividad agrícola y en particular el cultivo y la cosecha del café. En varios países, se tiene precipitaciones fluviales muy continuas que causan inundaciones y pérdida de terrenos agrícolas. La región Cusco presentó este tipo de fenómenos en varias ocasiones, como los ocurridos a inicios de los años 1998 y 2010, respectivamente, años en los cuales un aluvión generado en las alturas de la población de Santa Teresa afectó gran parte del poblado, destruyendo muchos puentes y demás vías de comunicación así como terrenos de cultivo de cafetales.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tomando como base el análisis del entorno desde una perspectiva mundial, nacional y regional, se ha identificado la presencia de 19 factores determinantes de éxito, de los cuales 10 constituyen oportunidades y nueve se configuran como amenazas. El uso de la matriz EFE, da como resultado un ponderado de 2.11. Este valor ponderado refleja que el sector cafetalero de la región no está respondiendo de manera consistente ante las amenazas ni tampoco viene aprovechando de forma eficaz las oportunidades que presenta el entorno.

Oportunidades.

1. Reconocimiento mundial de las marcas Machu Picchu y Cusco.
2. Creciente demanda de cafés de especialidad en el mundo.
3. Sinergias con instituciones y gremios.
4. Precios internacionales al alza del café de la especie arábica.

5. Apertura de mercados internacionales (TLC).
6. Interés del gobierno y organismos internacionales por desarrollar la agricultura de la región.
7. Disponibilidad de la Carretera Interoceánica.
8. Condiciones climáticas y pisos ecológicos favorables a nivel nacional para el cultivo del café.
9. Tendencia a la baja de tasas de interés a largo plazo.
10. Desarrollo y disponibilidad del comercio electrónico.
11. Ferias nacionales e internacionales de cafés especiales.

Amenazas.

1. Alta competitividad de países exportadores de café.
2. Variabilidad de los precios del café de la especie arábica.
3. Volatilidad y tendencia a la baja del tipo de cambio.
4. Subsidios de países competidores.
5. Cambios climáticos adversos a la agricultura.
6. Inestabilidad política y social.
7. Atractivo salarial de otras actividades que provocan escasez de mano de obra.
8. Enfermedades y plagas del café.
9. Deficiencias en la infraestructura vial de la región Cusco.

Los resultados del análisis de los factores externos (2.11), detallados en la Tabla 26, muestran de forma explícita que el sector cafetalero de la región Cusco no viene aprovechando las oportunidades que presenta el entorno, el mercado y la competencia. De ahí que el sector no ofrece respuestas eficaces a las diferentes amenazas del entorno, por lo que no existe una planificación estratégica al respecto.

Tabla 26

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Oportunidades			
1. Reconocimiento mundial de las marcas Machupicchu y Cusco.	4.0%	2.00	0.08
2. Creciente demanda de cafés de especialidad en el mundo.	6.0%	3.00	0.18
3. Sinergias con instituciones y gremios.	5.0%	2.00	0.10
4. Precios internacionales al alza del café arábica.	5.0%	3.00	0.15
5. Apertura de los mercados internacionales (TLC).	5.0%	2.00	0.10
6. Interés del gobierno y organismos internacionales por desarrollar la agricultura de la región.	4.0%	2.00	0.08
7. Disponibilidad de la Carretera Interoceánica.	5.0%	2.00	0.10
8. Condiciones climáticas y pisos ecológicos favorables a nivel nacional para el cultivo del café.	6.0%	3.00	0.18
9. Tendencia a la baja de tasas de interés a largo plazo.	5.0%	3.00	0.15
10. Desarrollo y disponibilidad del comercio electrónico.	5.0%	1.00	0.05
11. Participación en ferias internacionales de cafés especiales.	5.0%	2.00	0.10
Total	55%		
Amenazas			
1. Alta competitividad de países exportadores de café.	6.0%	2.00	0.12
2. Variabilidad de los precios del café arábica.	4.0%	2.00	0.08
3. Volatilidad y tendencia a la baja del tipo de cambio.	5.0%	2.00	0.10
4. Subsidios de países competidores.	4.0%	2.00	0.08
5. Cambios climáticos adversos a la agricultura.	5.0%	2.00	0.10
6. Inestabilidad política y social.	5.0%	2.00	0.10
7. Atractivo salarial de otras actividades que provocan escasez de mano de obra.	5.0%	2.00	0.10
8. Enfermedades y plagas del café.	5.0%	2.00	0.10
9. Deficiencias en la infraestructura vial de la región Cusco.	6.0%	1.00	0.06
Total	45%		2.11

Nota. Valor: 4 (responde muy bien). 3 (responde bien). 2 (responde promedio). 1 (responde mal).
Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México: Pearson Educación.

3.5 El Café de la Región Cusco y sus Competidores

Según cifras de la International Coffee Organization (ICO, 2012b), las exportaciones de café peruano ocuparon el sexto lugar a nivel mundial (considerando café arábica y café robusta). Pese a ello, únicamente con las exportaciones de café

arábica, el Perú ha pasado al tercer lugar del *ranking*, con una contribución del 4.5%; es decir, 3.8 millones de bolsas de 60 kilos. El café de la región Cusco es 100% arábica. En tal sentido, según la participación de mercado de esta variedad de café, los principales competidores a nivel internacional provienen de Brasil, Colombia y Guatemala. Exactamente de las regiones de Minas Gerais en Brasil, la región Caldas en el eje cafetalero de Colombia y la región Santa Rosa en Guatemala, tal como se presenta en la Tabla 27.

Tabla 27

Exportaciones de Café Arábica por País en Miles de Bolsas de 60 Kilos (2009-2010)

País	2009	2010	Participación 2010 (%)	Cambio (%) 2010/2009
Brasil	26,247	28,573	33.5%	8.9
Colombia	7,894	7,822	9.2%	-0.9
Perú	3,074	3,817	4.5%	24.2
Guatemala	3,461	3,437	4.0%	-0.7
Honduras	3,084	3,349	3.9%	8.6
Etiopia	2,838	3,324	3.9%	17.1
México	2,170	1,749	2.1%	-19.4
Nicaragua	1,374	1,658	1.9%	20.7
Costa Rica	1,236	1,193	1.4%	-3.5
El Salvador	1,309	1,078	1.3%	-17.6
India	507	829	1.0%	63.5
Indonesia	943	792	0.9%	-16.0
Uganda	391	733	0.9%	87.5
Ecuador	130	184	0.2%	41.5
Otros	18,242	26,662	31.3%	46.2
Total	72,900	85,200	100.0%	16.9

Nota. Adaptado de “Country datasheets”, por International Coffee Organization (ICO), 2012a. Recuperado de http://www.ico.org/profiles_e.asp?section=Estadística

El sector cafetalero de la región Cusco reviste condiciones inmejorables para producir distintos tipos de café de especialidad en la variedad arábica, ya que cuenta con diversos pisos ecológicos, con climas propios y óptimos para dicho efecto.

Asimismo, se puede aprovechar la experiencia de los agricultores en el cultivo de

variedades de alta calidad, tal como se viene realizando en el caso del café orgánico, predominante en la zona.

Con la finalidad de analizar el nivel competitivo del sector cafetalero de la región Cusco, se toma como referencia las cinco fuerzas competitivas de Porter: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los consumidores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes (e) rivalidad de los competidores:

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores de la industria cafetalera del Cusco es medio. Esto se explica por la existencia de una amplia variedad de proveedores de insumos y medios productivos, lo cual hace que su poder de negociación sea bajo. Del mismo modo, los proveedores dedicados a esta actividad son tan especializados que la amenaza de poder cambiar de producto es poco probable.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores.

Los consumidores finales de café en los mercados de Estados Unidos y Europa tienen un poder de negociación medio alto. Por ejemplo, en Estados Unidos, el consumo per cápita de café es de 4.21 kg/pers/año, lo cual indica que es un mercado altamente potencial y diversificado, al considerar una población de 310 millones de habitantes. Asimismo, debe tomarse en cuenta que dada la cantidad de ofertantes de café en el mundo, el poder de negociación de los consumidores es relativamente sensible a la calidad y al precio ofertado.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos.

El potencial crecimiento de productos sustitutos es alto. Existe una amplia variedad de productos que pueden sustituir al café. Los sustitutos del café son

productos que se componen de una mezcla de ingredientes, que utilizados conjuntamente, dan como resultado una bebida alternativa para el consumidor. Entre los productos sustitutos, se mencionan a las infusiones, pasando por bebidas rehidratantes, el café de cebada tostada sin cafeína, entre otros.

3.5.4 Amenaza de los entrantes.

El ingreso potencial de nuevos competidores es alto. De acuerdo a información publicada por la SUNAT, entre los años 2006-2011, el número de empresas exportadoras de café registraron un incremento de 55%, pasando de 76 a 118 unidades exportadoras, respectivamente; es decir, ingresaron 42 nuevos competidores nacionales. De otro lado, el mercado cafetalero internacional también se presenta muy dinámico y fértil en el desarrollo de nuevos conceptos de café, como es el caso de los cafés de especialidad. Esta fuerza competitiva es impulsada por las políticas gubernamentales que ven en el café un cultivo alternativo generador de muchos puestos de trabajo. Actualmente, los países de Brasil, Colombia y Guatemala prácticamente dominan el mercado de las exportaciones hacia Estados Unidos. De manera que la única forma de ingresar a dicho mercado de forma consistente es a través de la diferenciación.

3.5.5 Rivalidad de los competidores.

Los principales mercados importadores de café del mundo importan este producto de diversos países, por lo que el nivel de competencia es alto. La localización geográfica del sector cafetalero de la región Cusco hace que la rivalidad entre los países exportadores de café sea enorme, debido a que los más grandes exportadores del mundo se encuentran en América Latina. Además, se puede apreciar que las industrias cafetaleras de Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala y México gozan de un posicionamiento importante en los mercados de Estados Unidos y

Europa. Por lo tanto, son los mayores exportadores de café de América Latina. También se cuenta la participación de dos importantes mercados del continente asiático, Vietnam e Indonesia, que en conjunto contribuyen con el 15% del mercado mundial. No obstante, estos últimos al ser productores de café robusta se encuadran como competidores indirectos del mercado cafetalero local.

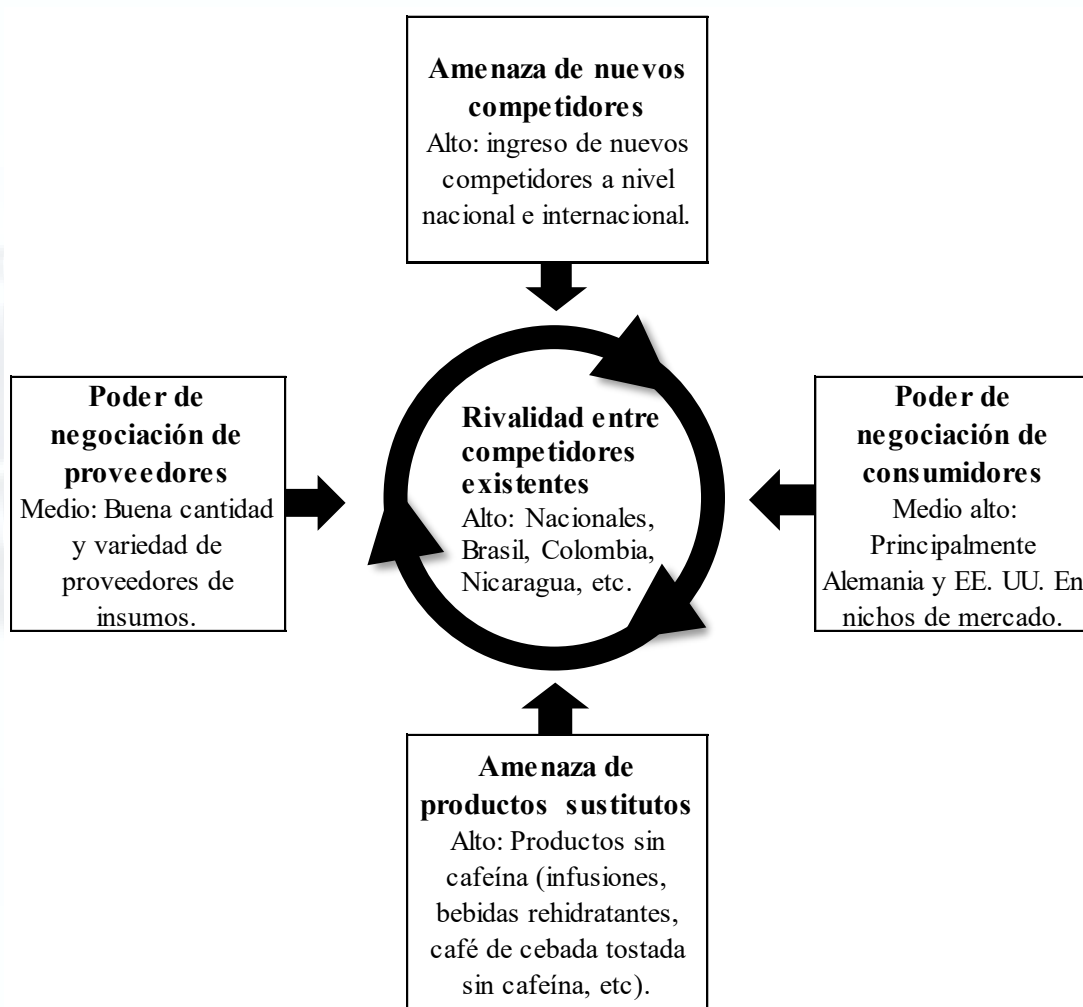


Figura 24. Las cinco fuerzas competitivas del sector cafetalero de la región Cusco. Adaptado de “Ventaja Competitiva”, por M. Porter, 1996, México, D.F, México: Cecsca, p. 23.

3.6 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)

Según el análisis hecho con la Matriz de Perfil Competitivo, la industria cafetalera de la región Cusco obtiene un puntaje de 2.49, tomando en cuenta los 12 factores clave de éxito; por lo que se ubica debajo de las regiones cafetaleras de Junín en el Perú, Caldas en Colombia y Minas Gerais en Brasil, los cuales obtuvieron valores ponderados de 2.59, 3.29 y 2.65, respectivamente. Este resultado refleja una baja fortaleza competitiva de la región Cusco frente a las regiones cafetaleras mencionadas.

El mercado cafetalero de la región Cusco cuenta con dos factores clave de éxito, calificados como fortaleza mayor y tres factores como fortaleza menor. La región Junín cuenta con un factor considerado fortaleza mayor y seis factores como fortalezas menores. En tanto que la región Caldas de Colombia presenta tres calificaciones de fortaleza mayor y ocho de fortaleza menor. De otro lado, la región de Minas Gerais en Brasil cuenta con cuatro factores considerados como fortaleza mayor y también tres fortalezas menores. El *ranking* de países exportadores de café hacia el mercado de Estados Unidos muestra que los dos primeros países en exportar son Colombia y Brasil (Perú se encuentra en el octavo lugar). Así, los mejores precios los obtiene el café colombiano, mientras que el café brasileño muestra un precio relativamente menor, lo cual es compensado por el mayor volumen exportado. Al respecto, se muestra la Tabla 28.

Tabla 28

Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Peso	Región Cusco (Perú)		Región Caldas (Colombia)		Región Junin (Peru)		Región Minas Gerais (Brasil)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación en el mercado.	6%	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24
2. Posicionamiento de las marcas locales.	12%	2	0.24	4	0.48	2	0.24	1	0.12
3. Valor percibido por el comprador (Precio).	12%	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24
4. Rendimiento por hectárea.	10%	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
5. Preferencias arancelarias.	5%	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05
6. Acceso a financiamiento bancario.	7%	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21
7. Conocimiento y experiencia agroexportadora.	10%	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
8. Disponibilidad de tierras para cultivo del café.	6%	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
9. Variedades de café.	10%	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
10. Condiciones climáticas y pisos ecológicos	8%	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16
11. Infraestructura exportadora.	7%	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
12. Uso de alta tecnología.	7%	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
TOTAL	100%		2.49		3.29		2.59		2.65

Nota. Valor: 4 (fortaleza mayor). 3 (fortaleza menor). 2 (debilidad menor). 1 (debilidad mayor)

Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México: Pearson Educación.

De otro lado, la Matriz de Perfil Referencial muestra que la región Caldas, que conforma el eje cafetalero de Colombia, se configura como un referente para la región Cusco, tal como se observa en la Tabla 29. Al respecto, la región Cusco presenta una baja calificación en 7 de los 12 factores clave de éxito. De manera que será muy positivo recoger las mejores prácticas de la región Caldas y en la medida de lo posible replicarlas en la estructura productiva de la zona cafetalera de Cusco.

Tabla 29

Matriz de Perfil Referencial

Factores Clave de Éxito	Peso	Región Cusco (Perú)		Región Caldas (Colombia)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Participación en el mercado.	6%	2	0.12	3	0.18
2. Posicionamiento de las marcas locales.	12%	2	0.24	4	0.48
3. Valor percibido por el comprador (precio).	12%	3	0.36	4	0.48
4. Rendimiento por hectárea.	10%	1	0.10	3	0.30
5. Preferencias arancelarias.	5%	3	0.15	2	0.10
6. Acceso a financiamiento bancario.	7%	2	0.14	3	0.21
7. Conocimiento y experiencia agroexportadora.	10%	2	0.20	4	0.40
8. Disponibilidad de tierras para cultivo del café.	6%	3	0.18	3	0.18
9. Variedades de café.	10%	4	0.40	3	0.30
10. Condiciones climáticas y pisos ecológicos.	8%	4	0.32	3	0.24
11. Infraestructura exportadora.	7%	2	0.14	3	0.21
12. Uso de alta tecnología.	7%	2	0.14	3	0.21
Total	100%		2.49		3.29

Nota. Valores: 2 (debilidad menor). 1 (debilidad mayor). 4 (fortaleza mayor). 3 (fortaleza menor).

Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México: Pearson Educación.

3.7 Conclusiones

La estructura de intereses nacionales, configurada por el CEPLAN, el Acuerdo Nacional y los lineamientos de política exterior establecidos por la cancillería, giran en torno al desarrollo económico, político y social del país. Una de las principales

bases de este desarrollo es la promoción de la competitividad dentro del marco de una economía social de mercado.

Durante los últimos años, los principales indicadores macroeconómicos se presentan favorables y establecen un marco adecuado para desarrollar la competitividad del Perú y en particular de la región Cusco. Asimismo, las recientes suscripciones de tratados de libre comercio propician un escenario favorable para incrementar significativamente la comercialización del café peruano, principal producto agrícola de exportación, con una contribución del 2.53% del total de las exportaciones.

Estados Unidos es el mayor mercado importador de café del mundo y por sus índices de crecimiento materializa su atractivo comercial. De otro lado, el mercado europeo, encabezado por Alemania, configura una importante oportunidad para el mercado de café de especialidad, como el café orgánico. La estructura del mercado cafetalero internacional es muy competitiva y entre sus principales exportadores cuenta con Colombia, Brasil, Guatemala, México, Costa Rica, entre otros. Al respecto, Perú se ha constituido como uno de los principales participantes de dicho mercado.

La principal tendencia del mercado internacional del café es la creciente demanda de café orgánico, donde el Perú es líder a nivel mundial. El Cusco se configura como uno de los principales productores y exportadores de café orgánico, al contribuir con la cuarta parte del total de café orgánico exportado a nivel nacional.

De otro lado, el sector cafetalero de la región Cusco no aprovecha de forma significativa las oportunidades que presenta el mercado y no cuenta con una estrategia integral para evitar las amenazas del sector, pese a contar con condiciones favorables

para desarrollar un producto de calidad, y en base a ello generar un posicionamiento expectante entre los principales mercados de café del mundo.

De acuerdo con el análisis del perfil competitivo del sector cafetalero de la región Cusco, se puede apreciar fuertes debilidades frente a sus principales competidores. Entre estos, destacan las regiones de Minas Gerais en Brasil y Caldas en Colombia. Asimismo, el análisis resalta la baja productividad generada por la falta de buenas prácticas agrícolas, tales como la falta de renovación de los cafetos, que en su mayoría poseen más de 30 años. También, se aprecia la débil articulación entre los productores, las cooperativas, las empresas comercializadoras, los proveedores y las entidades gubernamentales, como parte de la cadena productiva del café. Otros factores clave de éxito que afectan la competitividad del sector cafetalero de la región Cusco son la falta de vías adecuadas de comunicación y la escasez de mano de obra para la cosecha de café.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A).

En la industria cafetalera de la región Cusco, el proceso administrativo que integra las funciones de planeación, organización, dirección y control por parte de las cooperativas, las asociaciones y los comités productores de café se desarrolla de forma relativamente desarticulada y en la mayoría de casos informalmente. De acuerdo a la información proporcionada por E. Chalco (comunicación personal, 28 de marzo de 2012), responsable de Estadística Agrícola y Pecuaria de la Agencia Agraria de La Convención, las unidades productivas cafetaleras de la provincia se clasifican en tres formas de organización: (a) las asociaciones y/o comités Capacy, conformadas por aproximadamente 83 unidades productivas, (b) las cooperativas de primer grado, contándose en número de 24, la mayoría de las cuales se encuentran asociadas a la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA Ltda. 281 y (c) los comités del Programa Café, los cuales se cuentan en número de 18, tal como se aprecia en la Figura 25.

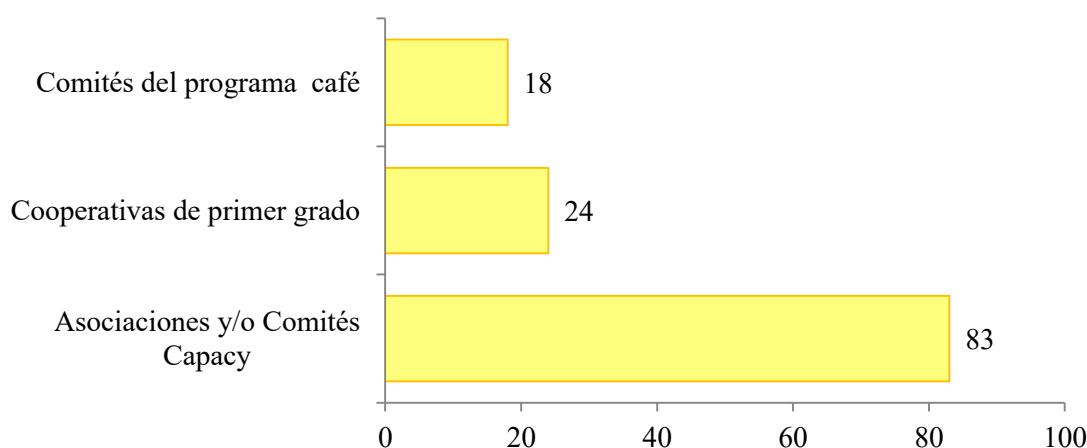


Figura 25. Unidades productivas del mercado cafetalero de La Convención (2011). Adaptado de: Directorio de organizaciones, empresas, instituciones públicas y/o privadas, gremios vinculados a la actividad caficultora de la Agencia Agraria de La Convención, por Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012.

En líneas generales, las unidades productivas de café no exportan directamente su producto. La exportación se realiza a través de dos canales: (a) Canal 1: las cooperativas que en su mayoría se encuentran agrupadas en la Central de Cooperativas COCLA y (b) Canal 2: las empresas comercializadoras independientes, entre ellas se encuentran Aicasa, HVC, Romero Trading, etc.

En relación a las cooperativas agrarias cafetaleras, las entidades más representativas del mercado cafetalero de la región cuentan con una estructura organizacional formal, integrada por una gerencia general, que es nominada y elegida por los socios. El gerente general, que suele ser un productor asociado a la cooperativa, es quien asume todas las funciones de planeación, organización, dirección y control de las áreas administrativas, productivas y de comercialización. La parte contable y financiera de las cooperativas agrarias cafetaleras, por lo general, la desarrolla un contador externo. Para analizar el comportamiento de las exportaciones de café de la región Cusco, se toma como referencia a COCLA, por ser la principal entidad exportadora y en segundo lugar porque es la única empresa que acopia y exporta netamente café producido en la región Cusco. Dicha entidad agrupa a 23 cooperativas agrarias cafetaleras, por lo que se constituye como la mayor entidad administrativa del mercado cafetalero de la región. COCLA presenta dos estructuras paralelas: (a) una estructura como cooperativa y (b) una estructura como empresa (COCLA, 2012a). La primera está regida por la Asamblea General de Delegados, estructurada por tres consejos: el Consejo de Administración, (b) el Consejo de Vigilancia y (c) el Consejo Consultivo; así como tres comités: (a) el Comité de Educación, (b) el Comité Electoral y (c) el Comité de desarrollo de la Mujer. Tal como se muestra en la Figura 26, la estructura orgánica empresarial de COCLA se configura por la gerencia general y tres gerencias de línea.

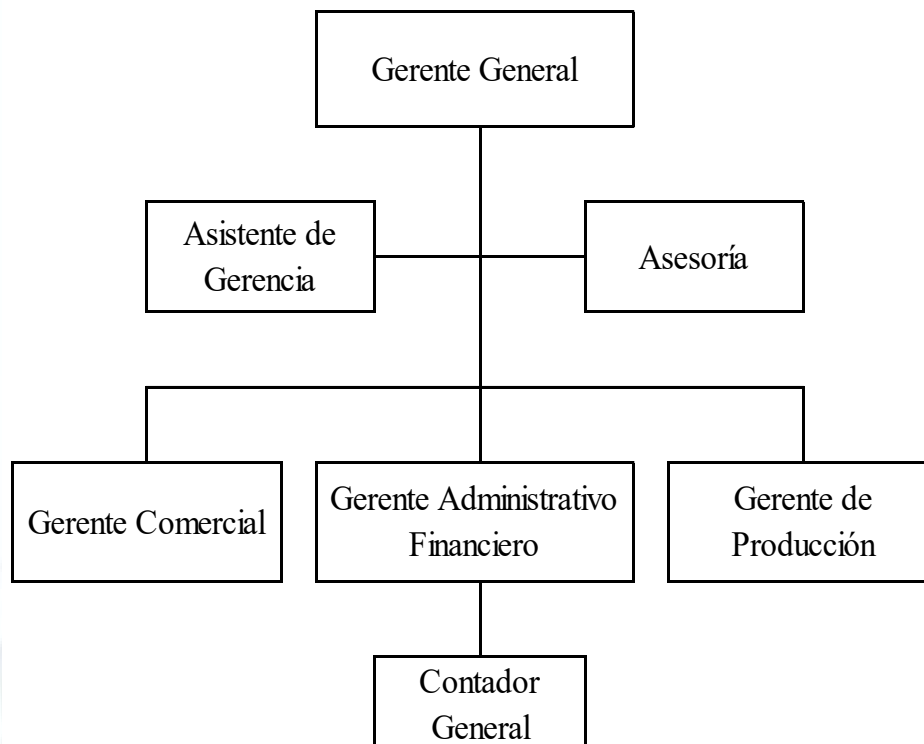


Figura 26. Estructura organizacional de COCLA.

Adaptado de “Estructura Organizacional”, por Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares (COCLA), 2012b. Recuperado de http://www.coclaperu.com/es/organizacion_estructura.html

De otro lado, las unidades productivas así como las cooperativas no poseen un plan estratégico de largo plazo. Por lo tanto, no cuentan con una declaración de misión y visión estructuradas, salvo contados casos. COCLA comercializa la producción de 7,500 pequeños productores agrupados en 23 cooperativas, los cuales congregan 21,000 hectáreas de cultivo de café, distribuidos a través de la provincia de La Convención, así como los distritos de Lares y Yanatile, en la provincia de Calca. Al respecto, se presenta la Tabla 30 y la Figura 27.

Tabla 30

Cooperativas Agrarias Cafetaleras Asociadas a COCLA

N°	Nombre de la Cooperativa	N° de Socios	Partic. %
1	C.A.C. Mateo Pumacahua Ltda.	900	12.8%
2	C.A.C. Maranura Ltda.	760	10.8%
3	C.A.C. Alto Urubamba Ltda.	700	9.9%
4	C.A.C. Túpac Amaru Ltda.	500	7.1%
5	C.A.C. Aguilayoc Ltda.	400	5.7%
6	C.A.C. Huayopata Ltda.	380	5.4%
7	C.A.C. Huadquiña Ltda.	360	5.1%
8	C.A.C. Chancamayo Ltda.	295	4.2%
9	C.A.C. Santa Ana Ltda.	290	4.1%
10	C.A.C. Manco II Ltda.	256	3.6%
11	C.A.C. Sicre Ltda.	250	3.5%
12	C.A.C. Tiobamba Ltda.	212	3.0%
13	C.A.C. Tirijuay Pavayoc Ltda.	196	2.8%
14	C.A.C. Chaco Huayanay Ltda.	189	2.7%
15	C.A.C. San Fernando	185	2.6%
16	C.A.C. Macamango	158	2.2%
17	C.A.C. Huayanay Ltda.	157	2.2%
18	C.A.C. José Carlos Mariátegui Ltda.	156	2.2%
19	C.A.C. Ccochapampa Ltda.	154	2.2%
20	C.A.C. Chaupimayo "A" Ltda.	150	2.1%
21	C.A.C. Amaybamba Pistipata Ltda.	138	2.0%
22	C.A.C. Jorge Chávez Ltda.	135	1.9%
23	C.A.C. Paquivo Ltda.	129	1.8%

Nota. Adaptado de "Cooperativas Asociadas", por Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares (COCLA), 2012a. Recuperado de http://www.coclaperu.com/es/organizacion_cooperativas.html



Figura 27. Mapa de ubicación de las cooperativas asociadas a COCLA. Adaptado de “Cooperativas Asociadas”, por Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares (COCLA), 2012a. Recuperado de http://www.coclaperu.com/es/organizacion_cooperativas.html

COCLA desarrolla una triada de labores para con sus asociados: (a) asistencia técnica, (b) comercialización y (c) financiamiento. En base a ello, sus asociados han logrado colocar sus productos cafetaleros en mercados como Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Alemania, Holanda, Bélgica y Canadá. De esta manera, en el periodo 2011, COCLA acumuló una participación de mercado del 51.4% del total del café comercializado por toda la región.

4.1.2 Marketing y ventas (M).

Las operaciones de marketing y ventas se clasifican en tres niveles bien diferenciados: (a) marketing y ventas de COCLA Ltda. 281, (b) *marketing* y ventas de las empresas comercializadoras y (c) *marketing* y ventas de las unidades productivas. Al respecto, se aprecia que COCLA es la entidad que ha desarrollado en mayor medida actividades de *marketing* y ventas. Según la Tabla 31, esta cuenta con productos y marcas adaptados a las necesidades de los consumidores de cada país de destino.

Tabla 31

Marcas Comerciales de COCLA

Marca	País de destino
Machu Picchu	Inglaterra
5065	Inglaterra
Montaña Verónica	Japón
Cóndor	Alemania
Equal Exchange	EE. UU.
Green Mountain	Canadá
Chino Blend	China
Salcantay	Otros
Cochapampa	Otros
COCLA Tradición café	Otros
Café orgánico COCLA	Otros
Café Gourmet COCLA	Otros

Nota. Adaptado de “Marcas de Cafés Especiales”, por Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares (COCLA), 2012c. Recuperado de http://www.coclaperu.com/es/comercio_marcas.html

Para la distribución del producto en el mercado nacional, COCLA cuenta con canales de venta propios en los departamentos de Cusco, Arequipa y Lima, así como canales indirectos a través de tiendas, supermercados, etc. De otro lado, en la Figura 28, se muestra que entre los años 2006-2011 las exportaciones de COCLA registraron

sus mayores niveles en los meses de agosto, setiembre y octubre frente a los meses de enero, febrero y marzo. En estos meses, la comercialización del café se redujo a niveles mínimos. Los picos de comercialización mensual de café se presentaron durante los años 2008, 2006 y 2007, alcanzando niveles cercanos a las 2,500 toneladas. La mayor caída de las exportaciones mensuales se registró en setiembre del 2009, al alcanzar un nivel ligeramente superior a las 1,200 toneladas.

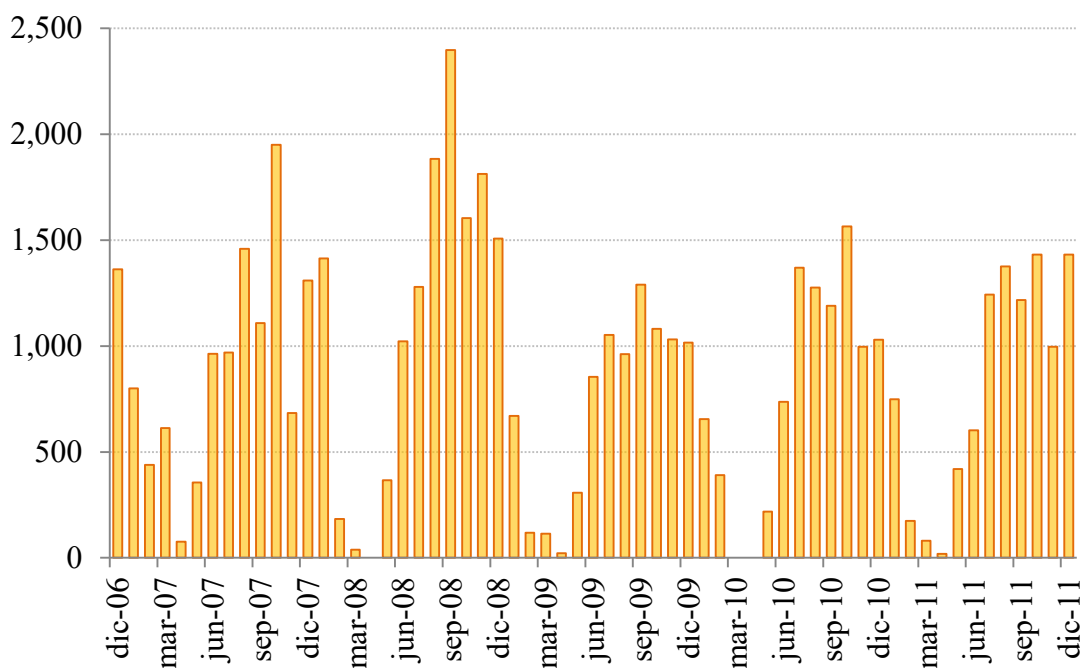


Figura 28. Exportaciones mensuales cafetaleras de COCLA en toneladas (2006-2011).

Adaptado de “Operatividad Aduanera de las exportaciones de café, partida 0901119000”, por SUNAT, 2012. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

Según la información proporcionada por E. Chalco (comunicación personal, 28 de marzo de 2012), las principales entidades comercializadoras de café de la región Cusco, con operaciones en el año 2011, son siete: (a) la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras “COCLA”, (b) Aicasa, (c) Cafetalera Amazónica S.A.C., (d) Romero Trading S.A., (e) Hugo Valdivia Canal (HVC), (f) Bio Azul, y (g) Capacy. Por su parte, la principal comercializadora, COCLA, contribuye con el 51.4% y las

tres primeras (COCLA, Aicasa, y Café Amazónica) acumulan una participación del 85.16%. Tal como se detalla en la Tabla 32, entre los años 2007-2011, las empresas con mayor crecimiento fueron Bio Azul, Café Amazónica y Aicasa, con tasas de 109.2%, 86.5% y 14.1%, respectivamente. En el otro extremo, las empresas más golpeadas fueron HVC y COCLA, con caídas de 45.53% y 18.52%, respectivamente. A nivel de la Región Cusco el nivel de comercialización de café registró una caída de 5.75%, pasando de 20,010 toneladas en el 2007 a 18,858 para finales del año 2011.

Tabla 32

Región Cusco: Comercialización de Café por Empresa en Toneladas (2007-2011)

Empresa	2007	2008	2009	2011	Participación 2011 (%)	Cambio (%) 2011/2007
COCLA 281	11,902	13,036	9,697	9,697	51.42	-18.52
Aicasa	2,400	3,877	2,739	2,739	14.52	14.11
Café Amazónica	1,933	3,497	2,228	3,605	19.12	86.50
Romero Trading	1,123	2,490	1,180	1,180	6.26	5.11
HVC	1,717	2,429	935	935	4.96	-45.53
Bio Azul	276	315	362	578	3.06	109.42
L. Dreifus Perú	0	1,150	201	0	0.00	0.00
Capacity	0	189	144	124	0.66	0.00
Café Ricalde	0	3,124	0	0	0.00	0.00
L.Vega Centeno	0	0	0	0	0.00	0.00
Otros	660	511	0	0	0.00	-100.00
Total	20,010	30,619	17,488	18,858	100.00	-5.75

Nota. Adaptado de la Información alcanzada por la Agencia Agraria de La Convención, por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012, Cusco, Perú.

De acuerdo con la información concedida por M. P. Alarcón (comunicación personal, 17 de febrero de 2012), del Departamento de Agro y Agroindustrias de PROMPERÚ, durante los años 2010-2011, la principal entidad exportadora de café orgánico a nivel nacional fue COCLA, con aportaciones de 25.4% y 29.5%, respectivamente. En el año 2011, fueron 54 las empresas que exportaron café orgánico, de las cuales 14 contribuyeron con el 80% del total exportado. Tal como se muestra en la Tabla 33, durante el año 2011, las exportaciones de café orgánico

crecieron en 40.2%. Destacaron las empresas Negrisa, CAC Pangoa y CAC Divisoria al obtener tasas de crecimiento de 104.5%, 92% y 80.2%, respectivamente.

Contrariamente con las anteriores, cuatro empresas redujeron sus participaciones, entre ellas Cepicafe, Cafetalera Amazónica, Corporación de Café Perú y CAC La Florida.

Tabla 33

Perú: Empresas Exportadoras de Café Orgánico en Miles de US\$ (2010-2011)

Empresa exportadora	FOB 2010	FOB 2011	Particip. 2010 (%)	Particip. 2011 (%)	Cambio (%) 2011/2010
COCLA	27,386	44,456	25.4	29.5	62.3
CAC La Florida	17,911	15,832	16.6	10.5	-11.6
Pronatur	0	11,318	0.0	7.5	0.0
CAC Sandia	4,887	7,135	4.5	4.7	46.0
Corp. Café Perú	6,762	5,197	6.3	3.4	-23.1
Cafetalera Amazonas	7,259	5,101	6.7	3.4	-29.7
Negrisa	2,436	4,981	2.3	3.3	104.5
Cepicafe	7,890	4,887	7.3	3.2	-38.1
CAC Naranjill	2,546	4,323	2.4	2.9	69.8
CAC Pangoa	2,088	4,009	1.9	2.7	92.0
Pichanaki	2,039	3,336	1.9	2.2	63.6
CAC Divisoria	1,722	3,103	1.6	2.1	80.2
Machu Picchu Trading	2,184	2,838	2.0	1.9	30.0
CAC Rodríguez de Mendoza	2,299	2,767	2.1	1.8	20.3
Otros	20,204	31,645	18.8	21.0	56.6
Total	107,613	150,925	100.0	100.0	40.2

Nota. La data del año 2011 se considera desde enero a noviembre.

Adaptado del Resumen Ejecutivo de “Exportaciones Peruanas de Café Orgánico”, proporcionado por M.P. Alarcón del Departamento de Agro y Agroindustrias de PROMPERÚ (2012).

Prácticamente, COCLA exporta el 100% del café orgánico de la región Cusco.

Según la Figura 29, los principales mercados de destino de las exportaciones de café orgánico de COCLA durante los años 2010 y 2011 fueron países como Bélgica, Alemania y EE.UU., con contribuciones del 24.8%, 21% y 18%, respectivamente.

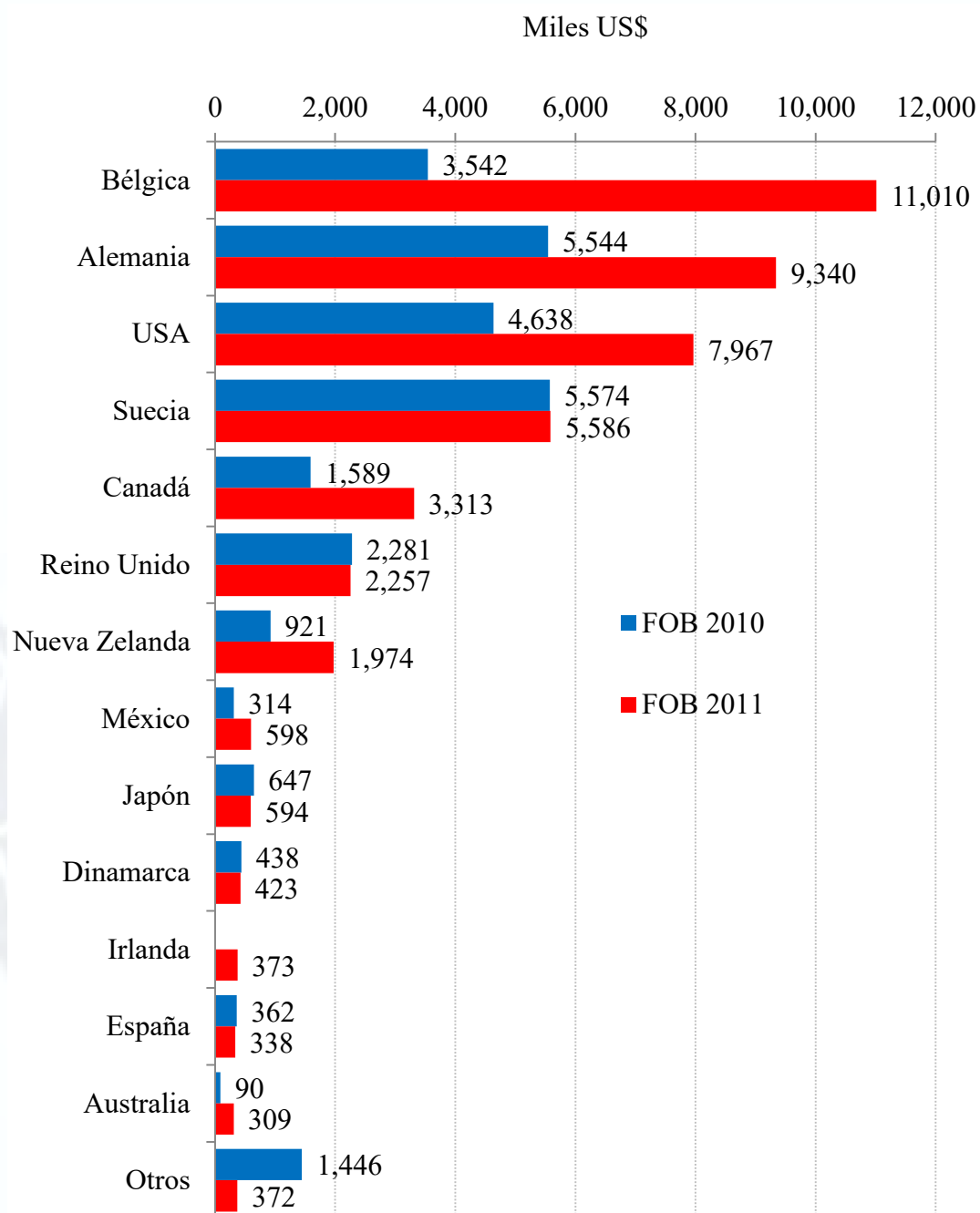


Figura 29. COCLA: Destino de exportaciones de café orgánico (2010 - 2011). La data del año 2011 se considera desde enero a noviembre. Adaptado del Resumen Ejecutivo de “Exportaciones Peruanas de Café Orgánico”, proporcionado por M.P. Alarcón del Departamento de Agro y Agroindustrias de PROMPERÚ (2012).

De acuerdo a las cifras oficiales publicadas por la SUNAT (2012), durante el año 2011, el principal país de destino de las exportación de café de COCLA fue Bélgica, con una contribución del 21.2% sobre las exportaciones totales de dicha

entidad. Los mercados de Alemania y Estados Unidos ocuparon el segundo lugar como destinos de exportación, ambos con una participación del 19.9%. En grado de importancia, les siguen los mercados de Suecia, Canadá y Reino Unido que en el mismo periodo absorbieron el 12.1%, el 9.4% y el 5.6% del total exportado, tal como se muestra en la Tabla 34.

Tabla 34

COCLA: Exportaciones por País de Destino en Millones de US\$ (2007-2011)

País	2007	2008	2009	2010	2011	Participac. 2011 (%)	Cambio (%) 2011/2007	Cambio (%) Prom. Anual
Bélgica	1.8	6.4	4.4	4.2	12.8	21.2	616.1	123.2
Alemania	6.3	8.6	5.7	5.8	12.0	19.9	91.4	18.3
EE. UU.	4.7	6.7	6.2	7.0	12.0	19.9	156.0	31.2
Suecia	5.9	8.4	3.7	6.7	7.3	12.1	24.0	4.8
Canadá	3.4	4.3	2.2	2.2	5.7	9.4	64.1	12.8
Reino Unido	1.1	1.7	0.7	2.4	3.4	5.6	204.3	40.9
Holanda	3.0	1.3	0.1	0.8	2.7	4.5	-8.8	-1.8
Japón	0.5	0.0	0.6	0.8	1.3	2.1	165.9	33.2
Otros	2.5	4.6	3.9	9.1	3.1	5.2	22.9	4.6
Total	29.2	42.0	27.4	38.8	60.2	100.0	106.4	21.3

Nota. Adaptado de “Operatividad Aduanera de las exportaciones de café, partida 0901119000”, por SUNAT, 2012. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

No obstante, los mercados más importantes de café a nivel mundial lo constituyen Estados Unidos y Alemania. Si bien las exportaciones de café por parte de COCLA hacia Alemania, tuvieron un incremento significativo en el año 2011, su participación todavía se considera bastante modesta, al contribuir con el 2.6% y US\$ 12 millones. Por lo cual ocupa el octavo lugar de un total de 54 entidades exportadoras de café peruano a dicho mercado. La SUNAT informó que entre los años 2007-2011 las exportaciones al mercado alemán se incrementaron en 243.4%, pasando de US\$ 134.5 a US\$ 461.7 millones. Durante el año 2011, las principales empresas que exportaron café al mercado alemán fueron (a) Perales Huancaruna, (b)

Comercio & Compañía y (c) Cía. Internacional del Café, con ventas de US\$ 131.9, US\$ 101.4 y US\$ 50.1 millones, respectivamente. Las siete principales empresas que exportan café al mercado alemán contribuyen con el 81.4% del total de exportaciones a dicho mercado (ver Tabla 35).

Tabla 35

Perú: Exportaciones a Alemania por Empresa en Millones de US\$ (2007-2011)

Empresa Exportadora	2007	2008	2009	2010	2011	Particip. 2011 (%)	Cambio (%) 2011/2007
Perales Huancaruna S.A.C.	29.8	60.0	45.7	92.9	131.9	28.6%	342.7
Comercio & Cía. S.A	27.3	38.1	51.9	74.3	101.4	22.0%	271.1
Cía. Internac. del Café S.A.C.	8.5	10.9	16.6	31.1	50.1	10.8%	488.2
Exportadora Romex S.A.	12.0	7.8	11.6	14.2	32.3	7.0%	167.8
Procesadora del Sur S.A.	5.8	10.2	8.2	23.0	26.4	5.7%	359.3
Machu Picchu Foods S.A.C	5.6	4.7	4.8	9.0	20.4	4.4%	262.0
Outspan Perú S.A.C.	6.4	7.9	4.1	2.4	13.5	2.9%	111.7
COCLA Ltda. 281	6.3	8.6	5.7	5.8	12.0	2.6%	91.4
H.V.C. Exportaciones S.A.C.	2.2	3.9	2.5	5.3	11.2	2.4%	408.6
Dreyfus Commod. Perú S.R.L.	1.3	5.4	3.3	8.4	7.0	1.5%	430.7
Negrisa S.A.C.	1.3	2.5	2.6	1.3	4.3	0.9%	217.0
Pronatur E.I.R.L.	0.8	2.2	2.3	5.7	3.9	0.8%	379.3
Agroindustrial y Cial. Arriola	0.0	0.0	0.0	5.3	3.8	0.8%	N.D
Otros	27.0	49.6	30.4	35.4	43.4	9.4%	60.8
Total general	134.5	211.9	189.7	314.1	461.7	100.0%	243.4

Nota. Adaptado de “Operatividad Aduanera de las exportaciones de café, partida 0901119000”, por SUNAT, 2012. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

Durante los últimos 5 años que concluyeron en el 2011, las exportaciones de café peruano hacia el mercado estadounidense crecieron en 198.9% (ver Tabla 36). Las tres principales empresas que exportaron café hacia dicho mercado en el año 2011 fueron (a) Perales Huancaruna, (b) Outspan Perú S.A.C. y (c) Comercio & Cía. S.A., con contribuciones de 25%, 10% y 8.5%, respectivamente. Esto en valores FOB expresado en millones representa US\$ 92.6, US\$ 36.9 y US\$ 31.5, respectivamente.

Por otro lado, COCLA, la principal operadora cafetalera de la región Cusco, en el 2011 realizó una contribución del 3.2% de las exportaciones, ocupando el octavo lugar en el *ranking* de las empresas exportadoras de café hacia el mercado norteamericano.

Tabla 36

Perú: Exportaciones a EE. UU. por Empresa en Millones de US\$ (2007-2011)

Empresa Exportadora	2007	2008	2009	2010	2011	Participac. 2011 (%)	Cambio (%) 2011/2007
Perales Huancaruna S.A.C.	36.9	34.4	34.5	59.6	92.6	25.0%	150.8
Outspan Perú S.A.C.	4.7	5.0	6.0	9.7	36.9	10.0%	684.2
Comercio & Cía. S.A.	10.8	3.4	6.3	9.4	31.5	8.5%	191.1
Procesadora del Sur S.A.	0.1	0.1	0.8	16.9	28.6	7.7%	55,266.8
Cía. Internac. del Café S.A.C.	3.7	10.2	10.3	6.7	19.6	5.3%	432.3
L. Dreyfus Comm. Perú S.R.L.	13.7	12.2	3.8	7.3	13.9	3.7%	1.2
CAC La Florida	3.0	1.5	5.0	7.4	12.2	3.3%	310.5
COCLA Ltda. 281	4.7	6.7	6.2	7.0	12.0	3.2%	156.0
Cafetalera Amazónica S.A.C.	5.1	7.4	4.2	5.8	11.4	3.1%	124.7
Corp. Prod. café Perú S.A.C.	2.3	6.9	5.3	3.3	8.5	2.3%	273.0
Coop. Ss. Mult. Cenfrocafé Perú	0.6	1.2	2.7	2.6	8.1	2.2%	1,181.7
H.V.C. Exportaciones S.A.C.	0.9	5.4	2.7	1.8	7.0	1.9%	697.2
Exportadora Romex S.A.	0.9	11.0	4.6	7.8	6.5	1.8%	647.9
Otros	36.5	52.5	35.8	44.9	81.1	21.9%	122.4
Total general	123.7	158.0	128.1	190.2	369.8	100.0%	198.9

Nota. Adaptado de “Operatividad Aduanera de las exportaciones de café, partida 0901119000”, por SUNAT, 2012. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

Respecto al destino de las exportaciones de café hacia los bloques comerciales, en el año 2011, las exportaciones de COCLA tuvieron como principal destino a la Unión Europea, la cual absorbió el 66.1% de las exportaciones de COCLA; mientras que el NAFTA absorbió el 30.3% de las exportaciones. En dicho periodo, COCLA no exportó al bloque económico UNASUR. En el caso del continente asiático, los números fueron bastante modestos (2.1%). En la Tabla 37, se precisa lo ya mencionado.

Tabla 37

COCLA: Exportaciones por Bloque Comercial en Millones de US\$ (2007-2011)

Bloque	2007	2008	2009	2010	2011	Participac. 2011 (%)	Cambio (%) 2011/ 2007
UE	19.6	29.6	17.9	24.5	39.8	66.1	203.0
NAFTA	8.1	11.1	8.4	9.5	18.2	30.3	224.4
Asia	0.5	0.1	0.6	2.1	1.3	2.1	239.4
UNASUR	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total general	29.2	42.0	27.4	38.8	60.2	100.0	206.4

Nota. Adaptado de “Operatividad Aduanera de las exportaciones de café, partida 0901119000”, por SUNAT, 2012. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

Respecto al uso de marcas paraguas, es notoria la práctica comercial de utilizar las marcas Machu Picchu y Cusco o sus relacionados Valle Sagrado o Cultura Inca.

Según el BCRP (2009), el santuario de Machu Picchu fue declarado como patrimonio de la humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el año 1993. Posteriormente, en el 2007, fue calificado como una de las siete nuevas maravillas del mundo. Asimismo, la ciudad del Cusco ostenta tres títulos honoríficos: (a) Capital Arqueológica de América (1933), (b) Herencia Cultural del Mundo (1978) y (c) Patrimonio Común de la Humanidad (1993).

4.1.3 Operaciones y logística-Infraestructura (O).

Maximize (2011) describió la cadena productiva del mercado cafetalero a nivel nacional. Esta considera las siguientes etapas: (a) cultivo del cafeto, (b) cosecha y poscosecha (selección y limpieza, despulpado y desmucilaginado, secado, pilado descascarillado, pulido y clasificación), (c) tostado, (d) molienda y (e) venta al consumidor final. Si bien el proceso se cumple en cierta medida, es importante remarcar que, debido a la débil integración del agricultor con la cadena productiva del café, en la mayoría de los casos las etapas de cultivo, cosecha y poscosecha se realizan de forma artesanal, bajo el criterio de cada agricultor. De esta manera la

calidad del producto se ve comprometida, debido al inadecuado tratamiento del café.

En la Figura 30, se puede observar lo descrito.

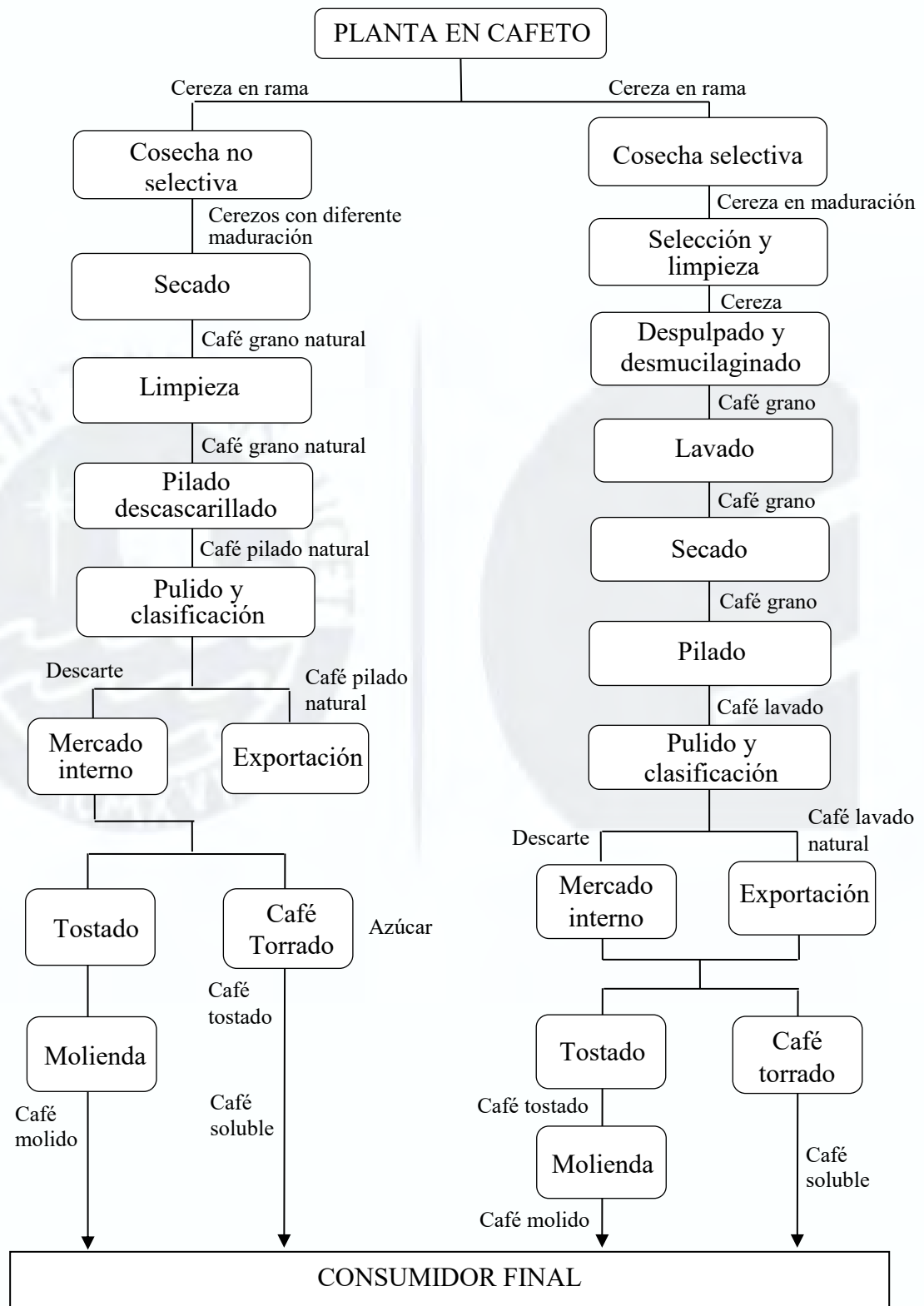


Figura 30. Cadena productiva del café.
 Tomado de “Inteligencia económica para el éxito en los negocios: Café, 2011”, por Maximixe, 2011, p. 3.

Uno de los aspectos más importantes para lograr altos niveles de calidad lo constituye el proceso de poscosecha. No obstante, en el caso de los productores de la región, este proceso es crítico. El cerezo recién cosechado debe ser despulpado el mismo día de la cosecha. Luego debe reposar de 8 a 12 horas (a mayor altitud, mayor tiempo de reposo). Se le debe quitar la melaza, lavándolo con abundante agua e inmediatamente debe ser puesto a secar durante los siguientes dos o tres días hasta alcanzar el 10% de humedad. Luego de esto, debe ser almacenado en sacos de yute hasta su entrega o venta.

La escasa infraestructura con que cuenta cada productor, las condiciones climáticas que proveen de escasos días de sol y la escasa mano de obra para atender este proceso hacen que en la mayoría de los casos la calidad del café tenga castigos por humedad e impurezas. Países con reconocimiento por su calidad han logrado solucionar estos problemas mediante asociaciones, que cuentan con infraestructura suficiente para atender todo este proceso sin depender de las condiciones climáticas; y por la cantidad que pueden procesar, consiguen costos bajos y mejores precios para su producto.

Por otro lado, entre los problemas más importantes que presenta el sector cafetalero de la región Cusco, se encuentra la dificultad logística que se tiene para el traslado del producto al punto de venta, ya que las vías de comunicación son muy deficientes. Respecto al estado de las vías de comunicación de rodadura, en la Tabla 38 se muestra que el 85% de la red vial de la región no se encuentra pavimentada, en especial las zonas de ceja de selva y selva, donde se cultiva el café.

Tabla 38

Región Cusco: Red Vial Existente por Tipo de Superficie de Rodadura, (2010)

Región Cusco	Pavimentada		No pavimentada		Total región	
	km	%	km	%	km	%
Red vial departamental	110	4%	2,458	96%	2,568	100%
Red vial nacional	798	44%	996	56%	1,793	100%
Red vial vecinal	23	1%	1,762	99%	1,784	100%
Total región	931	15%	5,215	85%	6,146	100%

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico 2010”, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2010. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/AE2010_REVISION_14_06_2011_V2-Rev.pdf

De acuerdo a la información descrita en la Figura 31, prácticamente el 100% de las vías de comunicación terrestre que interconectan a la capital de la provincia de La Convención con los demás distritos cafetaleros no se encuentran asfaltadas. En la actualidad, la ruta Cusco-Quillabamba se encuentra en proceso de asfaltado con un 70% de desarrollo.

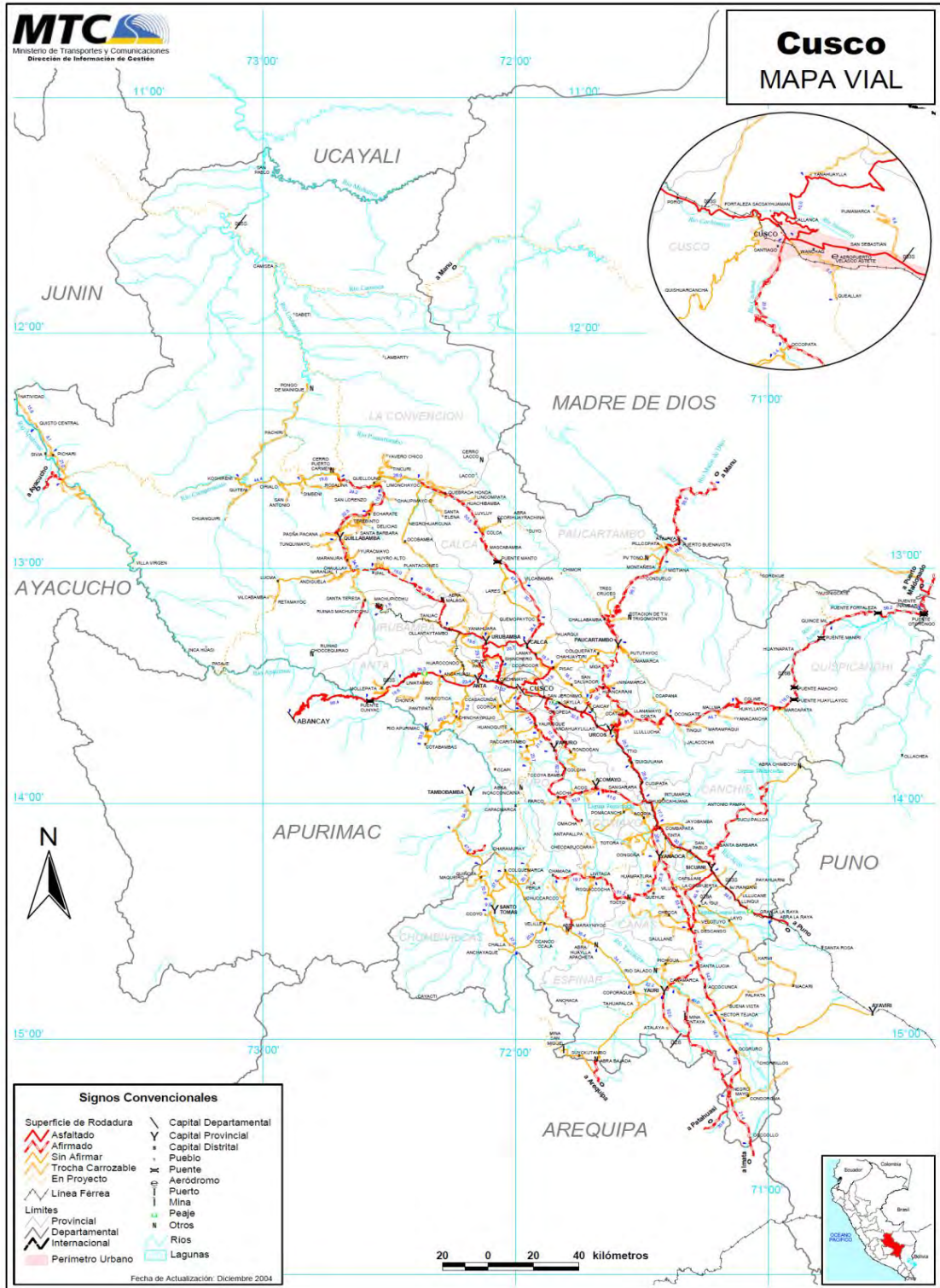


Figura 31. Mapa vial de la región Cusco. Tomado de “Dirección de Información y Gestión”, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2011. Recuperado de www.mtc.gob.pe/mapas_mtc/sec_map/cusc_a3.pdf

Costos de fabricación en relación a la industria y a los competidores (materiales directos, mano de obra directa e indirecta). Para el caso de los

productores individuales y los cooperativistas, los costos de producción del café resultan muy altos. Esto tiene que ver principalmente con los siguientes factores:

- Producción individual en terrenos muy pequeños, que en promedio alcanza hasta 3 hectáreas por productor.
- Baja productividad de los terrenos de la región Cusco, que el año 2010 en promedio alcanzó los 9 quintales (qq) por hectárea, mientras que el promedio de la productividad nacional alcanza hasta 16.6 quintales por hectárea. Al comparar la productividad de regiones como Ucayali, que alcanza 33 quintales por hectárea y la región de Cajamarca que logra hasta 21 quintales por hectárea (MINAG, 2012), la productividad de la región Cusco queda largamente relegada.
- Aunque el principal y mayor aporte de mano de obra es doméstico, desde hace aproximadamente cinco años el costo de la mano de obra no calificada se ha visto fuertemente incrementada, desde S/. 8.00 diarios en el año 2000 a S/. 25.00 en la actualidad. A pesar de ello, prácticamente la totalidad de trabajadores prefiere esperar turno para trabajar en obras municipales, en donde tienen la expectativa de ganar hasta S/. 45.00, por lo que se posterga el trabajo en los cafetales.

Suministros de materiales, directos e indirectos y de productos terminados.

El caso del acopio y la venta del producto terminado (café pergamino) viene determinado principalmente por la afiliación o no a COCLA, aunque los altos precios del café del presente año han provocado que el productor venda al comerciante que le ofrezca el mejor precio y condiciones inmediatas. De acuerdo a la información

proporcionada por J. Mar (comunicación personal, 16 de marzo de 2011), gerente de operaciones de COCLA, el flujo del procesamiento para el café orgánico al interior de las instalaciones de COCLA es el que se presenta en la Figura 32.

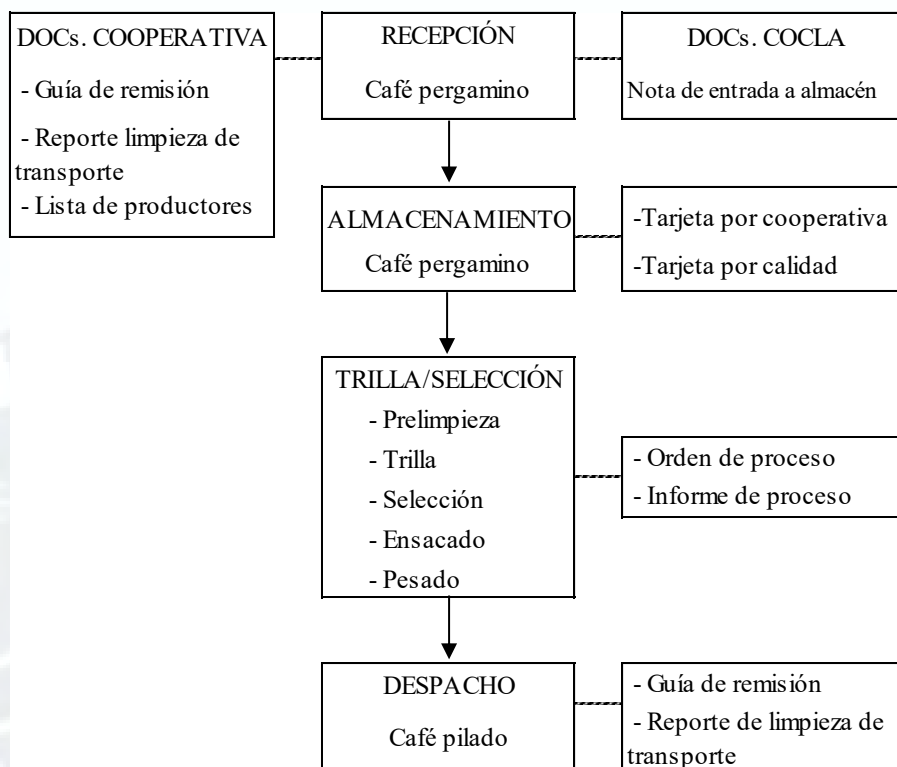


Figura 32. Flujo operativo del café orgánico en instalaciones COCLA. Tomado de “Flujo operativo del café orgánico-COCLA” Proporcionado por J. Mar gerente de operaciones de COCLA (2011).

El modelo cooperativista de COCLA otorga un primer pago, que bordea el 60% o 70% del precio comercial, a los productores. Posteriormente, otorga una liquidación, que es el resultado de la gestión y ventas que se hayan logrado durante la campaña, pagando el mismo precio a todos los socios de acuerdo a la cantidad de café pergamino entregado. El productor no afiliado puede ofrecer su producto terminado (café pergamino) en la población más cercana o al acopiador que llega hasta su propiedad y que le paga el íntegro del precio acordado.

Capacidad de producción y eficiencia. La superficie cosechada de café a nivel nacional tiene una marcada tendencia positiva, según se observa en la Figura 33.

Durante los últimos, 10 años se tuvo un incremento del 30%, lo cual supera en gran medida a la superficie cosechada que se tiene en la región Cusco, donde en el mismo periodo el incremento fue de 5%. Desde el año 1990 hasta el año 2010, el crecimiento de la superficie cosechada a nivel nacional fue de 114.9%; sin embargo, para la región Cusco en ese mismo periodo fue de 60.6%. Así, para el año 2001, la superficie cosechada de café de la región Cusco representaba el 18.7% de la superficie cosechada a nivel nacional, mientras que para el año 2010 el porcentaje de superficie cosechada fue de 16.90%. Esto denota un incremento a nivel nacional pero un estancamiento a nivel regional.

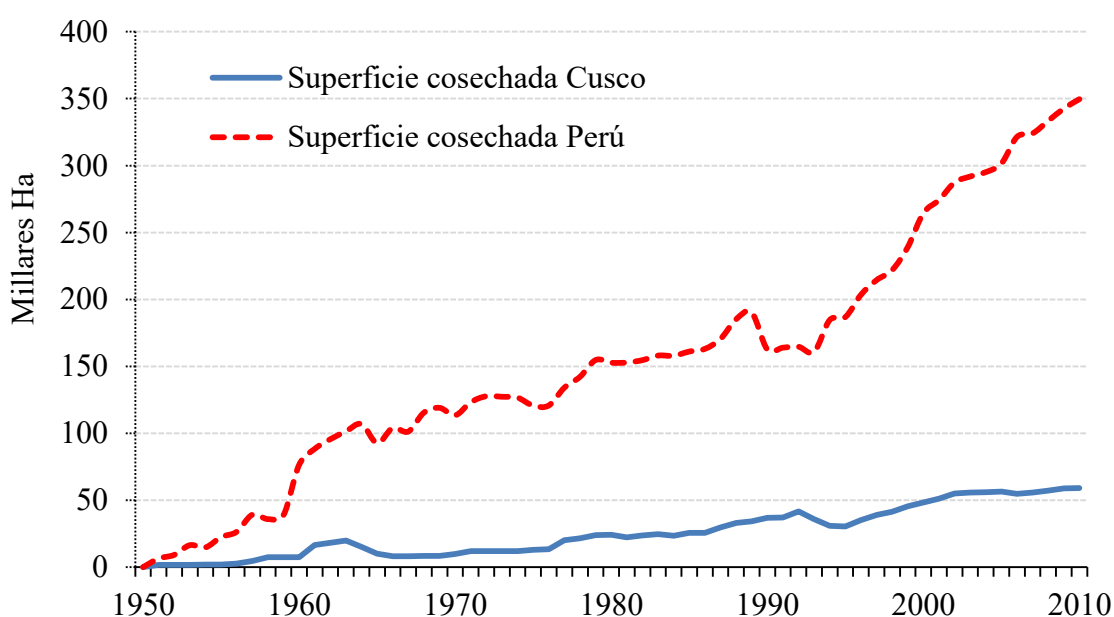


Figura 33. Superficie cosechada de café, región Cusco y Perú (1950-2010). Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola-Compendio Estadístico”, por Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Tal como se apreciará en la Figura 34, el nivel de productividad del café de la región Cusco presentó un comportamiento de tendencia decreciente, sobre todo en el último decenio. Entre los años 2001 y 2010, la productividad bajó 34%, pasando de un nivel de 627 kg/ha a 414 kg/ha, respectivamente. Contrariamente, la productividad

promedio a nivel nacional subió 5.7%, pasando de 716 kg/ha en el año 2000 a un nivel de 757 kg/ha en el año 2010. Por otro lado, durante los últimos 10 años concluidos en el 2010, el promedio de productividad de la región Cusco y el promedio a nivel nacional fue de 569 kg/ha y 740 kg/ha, respectivamente. Por lo tanto, la productividad promedio de Cusco fue 30% inferior al promedio de productividad a nivel nacional. En dicho periodo, el índice de variación, estimado por la desviación estándar de la productividad de la región Cusco, fue 2.4 veces superior al índice de variación de la productividad promedio anual a nivel nacional.

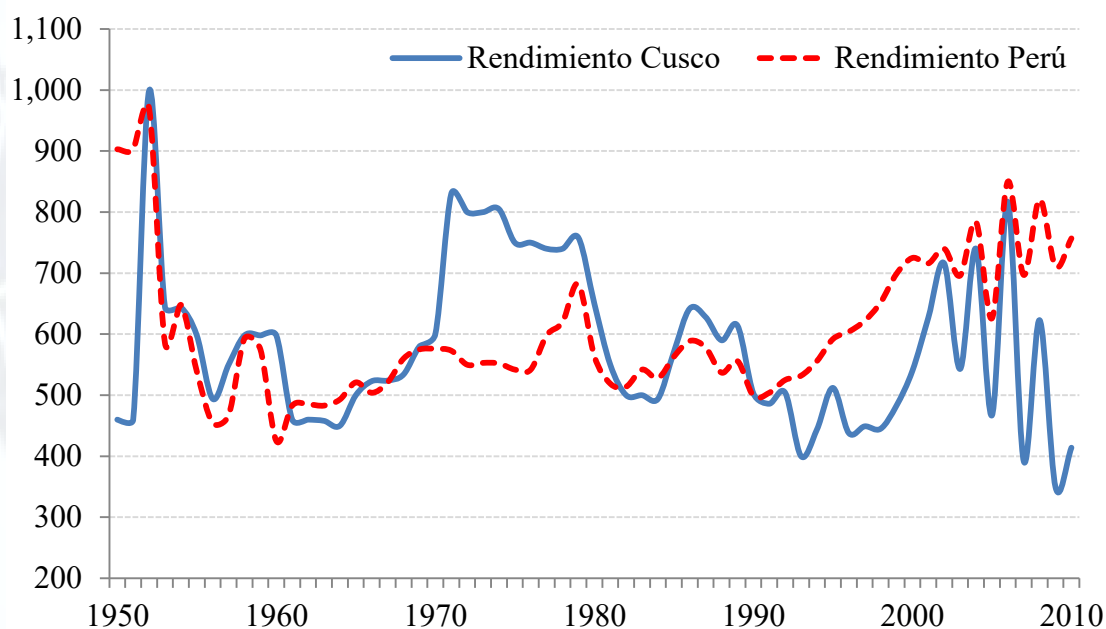


Figura 34. Productividad de café, región Cusco y Perú en kg/ha (1950-2010). Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola-Compendio Estadístico”, por Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

En la Tabla 39, se muestra que en la mayoría de regiones la productividad es altamente variable en periodos interanuales. Durante el año 2010, las regiones con mayor nivel de productividad fueron Ucayali, Cajamarca y San Martín, con productividades de 1,498 kg/ha, 946 kg/ha y 942 kg/ha, respectivamente. En el otro extremo, se encuentran las regiones menos productivas, tales como Huánuco, Cuzco y

Piura, con valores de productividad de 503 kg/ha, 414 kg/ha y 332 kg/ha, respectivamente. Esto indica que la región Cusco tuvo una producción de 11.4 quintales por hectárea cultivada en el 2010. Durante el último quinquenio que terminó en el año 2010, las regiones con mayor variabilidad (desviación estándar) interanual en cuanto a su productividad fueron Pasco, Junín, Cusco y Ucayali. Finalmente, entre los años 2006-2010, la región Cusco registró la mayor caída en la productividad de los cafetales (-49.3%) a nivel nacional, pasando de 817 kg/ha a 414 kg/ha, respectivamente.

Tabla 39

Productividad de Cafetales según Regiones en kg/ha (2006-2010)

Región	2006	2007	2008	2009	2010	Cambio (%) 2010/2006	Promedio	Desviación Estándar
Ucayali	969	973	1,079	1,366	1,498	54.6	1,177	189.1
Cajamarca	922	885	906	920	946	2.6	916	26.1
San Martín	934	941	930	939	942	0.9	937	5.9
Pasco	859	698	1,024	745	870	1.3	839	219.9
Amazonas	800	754	696	716	784	-2.0	750	39.8
Junín	871	654	949	693	760	-12.7	785	210.3
Ayacucho	695	683	681	678	681	-2.0	684	6.5
Puno	873	673	663	692	657	-24.7	712	86.0
Huánuco	483	484	510	508	503	4.1	498	23.9
Cusco	817	392	623	349	414	-49.3	519	191.6
Piura	373	318	406	427	332	-11.0	371	46.6
Promedio	781	678	770	730	762	-2	744	41.8

Nota. Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola-Compendio Estadístico”, por Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

La producción de café a nivel nacional evoluciona positivamente, mostrando un drástico incremento desde mediados de la década de los 90, tal como se observa en la Figura 35. Durante los últimos 10 años, la fluctuación ha sido muy marcada, pero ha mantenido la tendencia positiva de crecimiento. Asimismo, desde 1990 hasta el 2010, la producción nacional cafetalera creció en un 226.1%, mientras que en la

región Cusco el crecimiento fue de 32.3%. Para el año 2001, la participación de la producción cafetalera de la región Cusco representó el 16.34% de la producción nacional, mientras que para el año 2010 dicha participación fue de 9.25%. Esto denota un retroceso en la producción de café en la región Cusco. De otro lado, el crecimiento de la producción anual de la región Cusco, entre los años 2001-2010, registró una variabilidad (estimada por la desviación estándar) de 43.9% frente a la variabilidad de la producción a nivel nacional que registró el 19.3%.

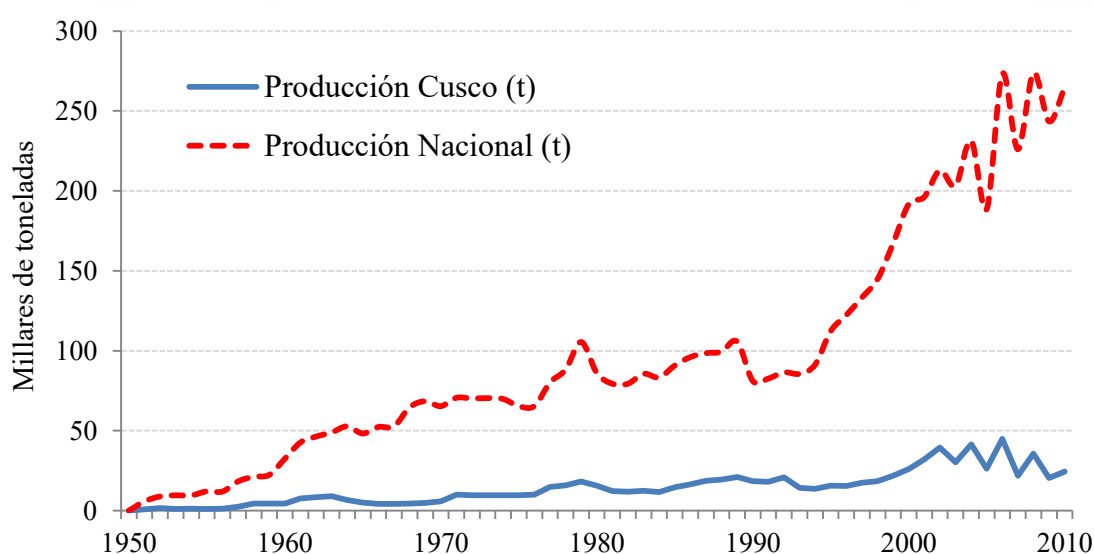


Figura 35. Producción de café, región Cusco y Perú (1950-2010).

Adaptado de “Series Históricas de Producción Agrícola-Compendio Estadístico”, por Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

La Dirección Regional de Agricultura de Cusco (2012) ha informado que la producción de café de la región Cusco mayormente se desarrolla en las provincias de La Convención y Calca, con contribuciones de 85.9% y 14.1%, respectivamente. De acuerdo a la última información disponible a nivel provincial de la región Cusco, durante el año 2008, la producción de café en la provincia de La Convención acumuló 30,592 toneladas, mientras que la provincia de Calca acumuló una producción de 5,014 toneladas. En líneas generales, el cultivo de café en la región Cusco se

desarrolla en los 10 distritos de la provincia de La Convención y los distritos de Yanatile y Lares de Calca, tal como se observa en la Figura 36.

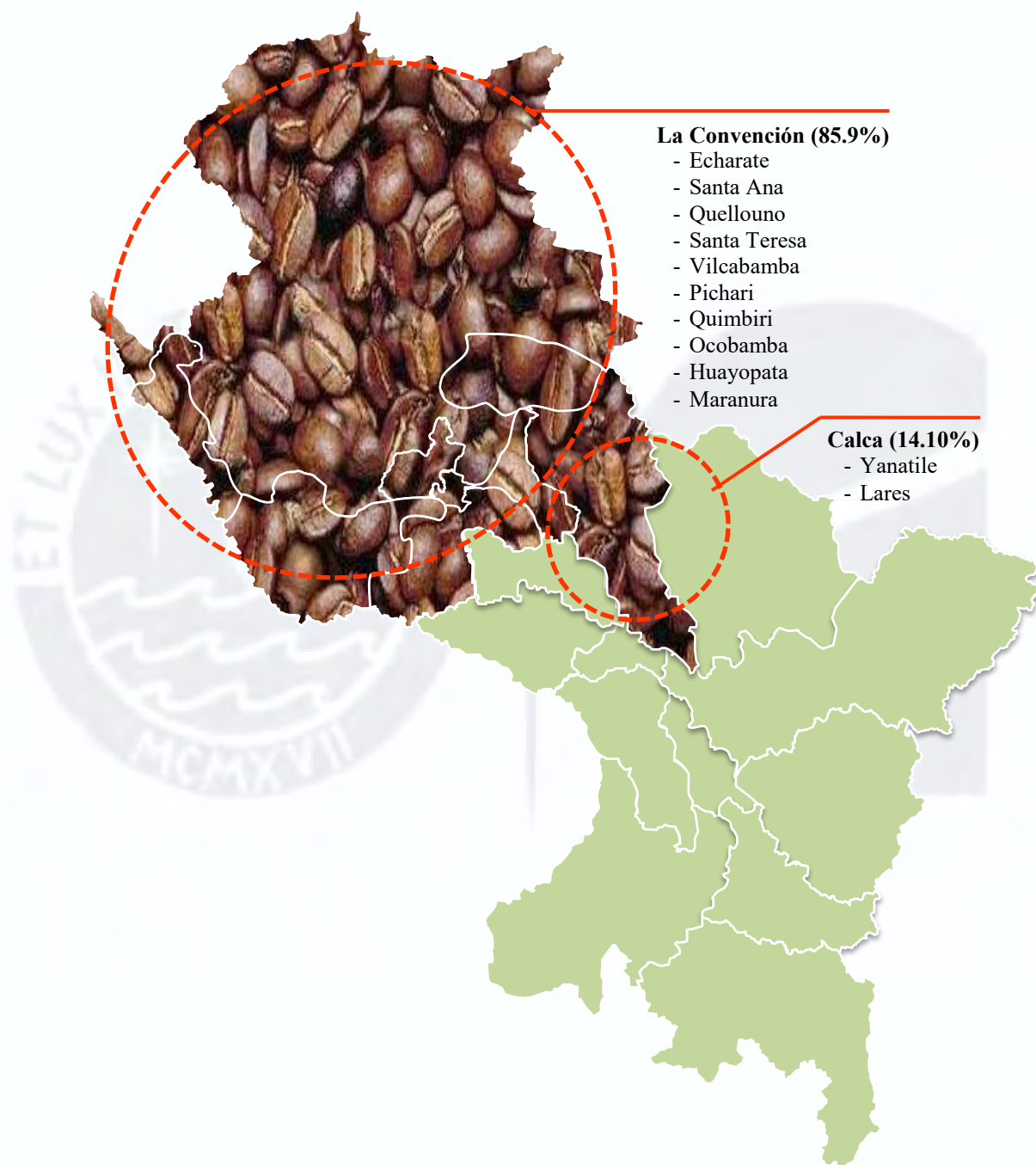


Figura 36. Mapeo de la producción de café en la región Cusco.
Adaptado de “Cultivo: Café”, por Dirección Regional Agricultura Cusco, 2012.
Recuperrado de <http://www.agroCUSCO.gob.pe/sites/default/files/Cultivo%20Café.pdf>

Tercerizaciones. Una alternativa de cosecha que ha dado resultados en buena parte de la región es el *ayni*, que es una forma de trabajo comunal heredado de los incas y que facilita la cosecha y minimiza costos para el propietario. Otra alternativa para lograr la cosecha se conoce con el nombre de *cosecha al partir*, según la cual el dueño del cafetal otorga a un tercero el derecho a la mitad del producto terminado (café pergamino) que obtenga de la cosecha de una determinada área de cafetal. Una de las condiciones de esta alternativa es hacer una limpieza del terreno antes de la cosecha. En sectores donde la mano de obra para la cosecha se ha vuelto muy escasa, esta alternativa es relativamente conveniente para el dueño del cafetal que de otra manera perdería la producción.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).

El análisis de los indicadores financieros detallados en la Tabla 40 muestra en promedio que la rentabilidad patrimonial (ROE) y la rentabilidad sobre los activos (ROA) de los productores de café de la región Cusco se encuentran en alrededor de 9.6% y 8.3%, respectivamente. De otro lado, los indicadores de utilidad bruta sobre ventas y utilidad neta sobre ventas alcanzan tasas promedio de 14.1% y 6.9%, respectivamente.

Tabla 40

Región Cusco: Indicadores de Rentabilidad de Productores de Café (2012)

Ratios de rentabilidad	Productor 01	Productor 02	Productor 03	Productor 04	Productor 05	Promedio de muestra
Utilidad Bruta/Ventas	19.0%	10.5%	20.0%	7.0%	14.0%	14.1%
Utilidad Neta/Ventas	8.1%	7.2%	10.3%	3.5%	5.1%	6.9%
Utilidad/Activos (ROA)	14.2%	7.1%	6.8%	6.8%	6.6%	8.3%
Utilidad/Patrimonio(ROE)	14.2%	10.5%	9.0%	6.8%	7.5%	9.6%

Cabe destacar que una de las razones del reducido nivel de ingresos por parte de los productores es el bajo precio que perciben en chacra. Al respecto, la Oficina de

Estudios Económicos y Estadísticos del MINAG (2012) describió que el precio en chacra del café de la región Cusco se encuentra debajo del precio promedio nacional. En el año 2006, el café de la región Cusco ocupó el décimo lugar con el mayor precio en chacra. A finales del 2010, subió al séptimo lugar. También se debe resaltar el incremento de los precios en chacra de las regiones de Piura, Cajamarca y Cusco, que registraron un crecimiento promedio anual de 17.2%, 13.5% y 13%, respectivamente, tal como se muestra en la Tabla 41.

Tabla 41

Precio en Chacra de Café por Región en Soles por Kilogramo (2006-2010)

Región	2006	2007	2008	2009	2010	Cambio (%) 2010/2006	Cambio (%) Promedio Anual
Piura	4.0	4.3	4.7	6.7	7.5	86.1	17.2
Pasco	4.5	5.6	5.6	6.1	7.4	62.6	12.5
Cajamarca	4.2	5.3	5.4	6.2	7.0	67.7	13.5
Junín	4.3	4.9	5.3	5.7	6.5	50.8	10.2
Amazonas	4.9	5.0	5.4	5.4	6.4	32.6	6.5
Huánuco	3.9	4.7	4.9	5.1	6.4	64.4	12.9
Cusco	3.7	4.4	4.8	4.8	6.1	65.1	13.0
Puno	4.1	5.8	5.8	6.7	6.1	49.3	9.9
Ayacucho	4.0	4.3	5.1	4.5	5.1	28.1	5.6
San Martín	3.6	3.9	4.1	4.2	4.7	32.8	6.6
Ucayali	3.8	3.9	3.8	3.6	4.6	19.1	3.8
Promedio	4.1	4.7	5.0	5.4	6.2	50.8	10.2

Nota. Adaptado de “Series Históricas de Precios del café-Compendio Estadístico”, por Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

4.1.5 Recursos humanos (H).

Cultura organizacional. En la mayoría de los casos, en el momento en que una persona ingresa a trabajar a una plantación de café pasa a formar parte de la familia; ya que comparte la vivienda, la mesa y algunas responsabilidades de la misma. Ocasionalmente, el propietario y sus trabajadores se desplazan a otras plantaciones para hacer el *ayni* y también para celebraciones locales.

Las mujeres también están admitidas en este trabajo. Así, se diferencian dos tipos de labores para ellas. La primera y más común consiste en la recolección de

café, aunque las condiciones de salario son marcadamente diferentes que los varones, debido a la menor productividad que consiguen y las dificultades por razón de menor fuerza en las que necesitan ser acudidas. El segundo tipo de labor se presenta cuando la cantidad de trabajadores es considerable, lo cual hace inviable compartir la mesa del productor. Entonces las mujeres se encargan de la preparación de alimentos, y aunque tiene algunas mejoras salariales sus exigencias son mayores al hacerse responsable del sustento de los trabajadores.

Competencias y calificaciones profesionales. Hasta hace unos 10 años, se discutía si los propietarios de plantaciones cafeteras debían ser o no reconocidos como productores cafetaleros. Dicha discusión se centra en el argumento conocido como la “colonización del valle”. Los campesinos del ande encontraron terrenos apropiados para el cultivo de café. Cortaron y quemaron bosques. A manera de preparación, pusieron plantas de café a distancias de 2 metros sin saber por qué. Luego se fueron para volver después de un año a limpiar las malezas. Posteriormente, en el tercer año, en la primera cosecha, los productores trajeron a sus familiares para el trabajo de la cosecha, procesamiento y venta del producto. Por lo que se completó así el ciclo de la cosecha que se repetiría al siguiente año. Así pues, no se desarrolló una cultura del cultivo del café, sino que los productores prácticamente desarrollaron un estilo de recolectores.

Gradualmente, los productores fueron estableciendo su residencia en el cafetal. Pese al desconocimiento de su propia plantación, fueron aprendiendo a usar nuevas técnicas que comprobaron de distintas fuentes de apoyo. Así, comprendieron que la producción de café requiere mucho más de una limpieza al año y que es necesario administrar las plantas, sombras, aguas, etc. Los actuales productores de café de la región Cusco representan la segunda generación de cafetaleros. Estos vieron cómo sus

padres practicaban la recolección del café y heredaron prácticas y terrenos que debieron compartir con sus hermanos.

Disponibilidad y calidad de la mano de obra. La construcción de la línea de transmisión del Gas de Camisea ha requerido de gran cantidad de mano de obra no calificada, que ha sido tomada del sector cafetalero, conocedor de la selva y sus dificultades. Por tratarse de una situación especial y por las dificultades propias de la zona, los salarios ofrecidos fueron altísimos. Esto provocó que el salario de la mano de obra se elevara de S/. 8.00 por día, de pronto se ofrecían salarios de S/. 30.00 por día. Esta situación marcó un punto de quiebre en el cultivo del café. La disponibilidad de mano de obra se hizo muy escasa y la existente exigía salarios que pudieran compararse con la oferta laboral del proyecto de Gas de Camisea o de las municipalidades, que producto del canon gasífero implementaban diferentes proyectos de desarrollo. Así, cada vez con mayor frecuencia los productores de café comenzaron a contratar como mano de obra a escolares y colegiales, quienes no contaban con las habilidades ni conocimientos para una cosecha eficiente.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).

Información para la toma de decisiones de la gerencia. Históricamente, el medio de comunicación más usado por los productores de café de la región Cusco fue la radio, a través de espacios de mensajes, que pese a dificultades propias tuvo buenos resultados al mantener comunicados a los agentes productivos del sector cafetalero. Sin embargo, en los últimos cinco años, la comunicación celular en la región Cusco registró una expansión muy agresiva, pasando de 219,000 líneas móviles en el año 2006 a 1.02 millones a finales del año 2010. De manera que el mercado de celulares creció 469% en tal periodo. Según cifras oficiales del Ministerio de Transportes y

Comunicaciones (MTC, 2011), la densidad de líneas móviles en la región Cusco es de 80.2 líneas móviles por cada 100 habitantes, tal como se observa en la Figura 37.

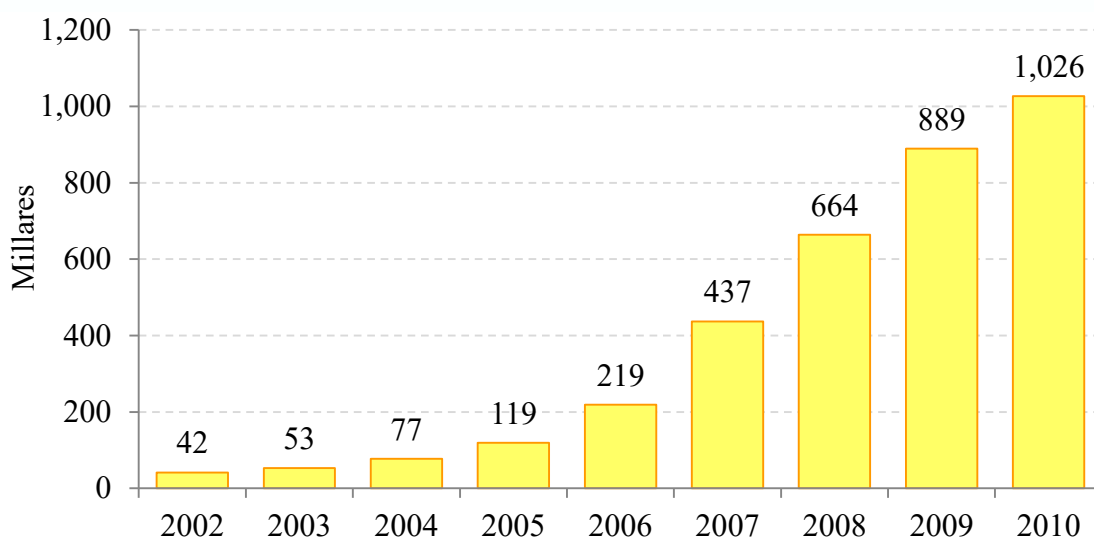


Figura 37. Líneas móviles en servicio región Cusco (2002-2010). Tomado de “Anuario Estadístico 2010”, por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2011. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/porta/ AE2010_REVISION_14_06_2011_V2-Rev.pdf

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).

Tecnología de punta en productos y procesos. La producción del café en la región Cusco es relativamente artesanal, no solo por lo reducido de los campos de cultivo, sino principalmente por la tecnología empleada en todos sus procesos. La mayoría de las áreas de cultivo han sido heredadas, al igual que la cultura del cultivo del café propia de los agricultores de la zona, la cual consiste principalmente en el trabajo manual, riego de lluvias, secado al sol y transporte de pequeñas cantidades hasta los centros de acopio. El uso de maquinaria se da justo después de la cosecha de los cerezos, que con el uso del molino de café se les retira la cáscara y son puestos a reposar. Muy eventualmente, algunos productores usan pequeños motores en este proceso. El lavado de la melaza se hace manualmente en pozas de concreto o madera. Los productores de café orgánico han construido canaletas únicamente con el fin de hacer un lavado por arrastre, como parte del proceso de certificación. El secado es una

práctica que se hace de forma natural gracias a los rayos solares en secaderos de piedra y cemento o incluso en material de plástico. Como el clima de la selva es muy cambiante, el riesgo de malograr el café debido a un largo almacenamiento húmedo es muy alto. En su mayoría, el café ya secado se almacena en sacos de plástico y es trasladado en estos mismos envases.

Número de innovaciones en productos y procesos. El productor campesino no tiene mayor aporte en este sentido. Sin embargo, COCLA viene desarrollando cierto nivel de innovaciones en sus productos comercializados, ya que en la actualidad tiene una amplia variedad de productos que distribuye en el mundo. Estos son el resultado de estudios de mercado orientados a nichos de mercado específicos, los cuales valoran en gran medida los atributos de acidez y aroma en especial.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

La evaluación de factores internos considera 17 elementos que determinan el éxito de la industria cafetalera de la región Cusco. De estos, siete se configuran como fortalezas y nueve representan debilidades. El puntaje ponderado de dicho análisis alcanza un valor de 2.32, lo cual indica que el sector cafetalero de la región Cusco se encuentra por debajo del promedio (2.50). Por lo tanto, manifiesta cierta debilidad respecto al aprovechamiento de sus fortalezas para contrarrestar sus debilidades.

Fortalezas

1. Experiencia en la certificación de denominación de origen (café Machu Picchu Huadquiña).
2. Predominancia de cafés con alto valor percibido (arábicos).
3. Disponibilidad de tierras para el cultivo del café.
4. Sistemas organizados de trabajo entre productores (ayni, faenas).
5. Alta variedad de cafés de especialidad.

6. Experiencia y conocimiento de la industria.
7. Alto nivel de producción certificada de café orgánico.

Debilidades

1. No existe plan de desarrollo integral para el sector.
2. Débil posicionamiento de las marcas regionales de café.
3. Escasa investigación y desarrollo y su implementación.
4. Estructura productiva atomizada e informalidad empresarial.
5. Bajo nivel educativo de los agricultores.
6. Limitaciones para la certificación de café orgánico.
7. Baja productividad frente a otras regiones y países productores.
8. Débil integración del agricultor con la cadena productiva del café.
9. Ineficientes procesos productivos.

Tal como se aprecia en la Tabla 42, el resultado ponderado que arroja la matriz EFI (2.32) da a conocer que la industria cafetalera de la región Cusco denota debilidad en cuanto al alineamiento de sus fortalezas (capacidades, recursos y posiciones), para aprovechar sus oportunidades y contrarrestar amenazas. De igual forma, las debilidades de la industria en referencia a sus capacidades, recursos y posiciones generan importantes limitaciones para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno.

Tabla 42

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Fortalezas			
1. Experiencia en la certificación de denominación de origen (café Machu Picchu Huadquiña).	8.0%	4	0.32
2. Predominancia de cafés con alto valor percibido (arábicos).	8.0%	4	0.32
3. Disponibilidad de tierras para el cultivo del café.	6.0%	3	0.18
4. Sistemas organizados de trabajo entre productores (ayni, faenas).	5.0%	3	0.16
5. Alta variedad de cafés de especialidad.	7.0%	4	0.28
6. Experiencia y conocimiento de la industria.	6.0%	3	0.18
7. Alto nivel de producción certificada de café orgánico.	5.0%	4	0.20
Total	45%		
Debilidades			
1. No existe un plan de desarrollo integral para el sector.	8.0%	1	0.08
2. Débil posicionamiento de las marcas regionales de café.	5.0%	1	0.05
3. Escasa investigación y desarrollo y su implementación.	6.0%	1	0.05
4. Estructura productiva atomizada e informalidad empresarial.	6.0%	2	0.12
5. Bajo nivel de educación de los productores de café.	7.0%	1	0.05
6. Limitaciones para la certificación de café orgánico.	4.0%	2	0.08
7. Baja productividad frente a otras regiones y países productores.	6.0%	1	0.06
8. Débil integración del agricultor con la cadena productiva del café.	6.0%	2	0.12
9. Ineficientes procesos productivos.	7.0%	1	0.07
Total	55%		2.32

Nota. Valores: 2 (debilidad menor). 1 (debilidad mayor). 4 (fortaleza mayor). 3 (fortaleza menor). Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque Gerencial”, por F. A. D'Alessio, 2008, México: Pearson.

4.3 Conclusiones

En la mayoría de los casos, las unidades productivas (agricultores agrupados en cooperativas, asociaciones y comités) que forman parte del sector cafetalero de la región Cusco no desarrollan el proceso administrativo de forma consistente. Las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control de las unidades productivas se desarrollan de forma empírica. Si bien las cooperativas desarrollan un trabajo de capacitación, ello no deviene en mejoras importantes en la

productividad y calidad. De manera que los precios que los agricultores obtienen por su café son relativamente bajos, por lo que en ciertos casos esto motiva a los agricultores a buscar otras fuentes de ingresos al punto de abandonar la actividad. Este problema de abandono de tierras se acentúa, debido a la fuerte demanda de mano de obra mejor remunerada por parte de los gobiernos locales, los cuales incrementaron sus ingresos producto del canon gasífero que ocasionó el proyecto del Gas Camisea. Por esta razón, la comercialización del café de la región Cusco ha registrado un comportamiento decreciente en la cosecha del grano durante los últimos años.

El café es el principal cultivo agroindustrial de la región Cusco. Esta actividad se desarrolla en las provincias de Quispicanchis, Urubamba, Calca y La Convención, destacando estas dos últimas por albergar el 85% de la producción del café de la región. La comercialización del café de la región se encuentra altamente concentrada en cuatro empresas, que en conjunto contribuyen con el 91.3% del total. De estas, la más importante es COCLA Ltda.

La Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA Ltda. prácticamente se ha convertido en el eje que intenta articular el desarrollo del mercado cafetalero de la región Cusco. A través de esta Central, se comercializa el 51% del café producido en la región. A diferencia de las unidades productivas (agricultores), la gestión administrativa de COCLA denota un manejo más articulado en relación a las actividades de gestión administrativa, marketing y ventas, operaciones y logística, recursos humanos, así como la parte financiera. Sin embargo, dicha gestión tiene resultados limitados en la productividad y calidad del producto. Entre los años 2006 y 2010, la región Cusco registró la mayor caída en la productividad de los cafetales (-49.3%) a nivel nacional. De otro lado, durante los años 2010-2011, COCLA registró

la mayor participación de mercado en las exportaciones de café orgánico a nivel nacional con 25.4% y 29.5%, respectivamente.

Según el análisis realizado a través de la matriz EFI, las principales fortalezas del sector cafetalero de la región Cusco se basan en la experiencia en la certificación de denominación de origen, en la predominancia de cafés con alto valor percibido, la alta variedad de cafés de especialidad y el alto nivel de producción certificada de café orgánico, en razón a las cuales se pueden generar grandes potencialidades para desarrollar el mercado cafetalero de la región.

Asimismo, en línea, las principales debilidades se basan en la inexistencia de un plan de desarrollo integral para el sector del café, débil posicionamiento de las marcas regionales de café, el bajo nivel de educación de los productores de café, ineficientes procesos productivos, escasa investigación y desarrollo e implementación, baja productividad y la débil integración del agricultor con la cadena productiva del café. Por otro lado, debido a la falta de estadísticas de un censo de agricultores, no se sabe con exactitud qué porcentaje de agricultores de la región se dedica específicamente a la caficultura. La realidad del productor cafetalero de la región Cusco no escapa al común de los agricultores cafetaleros del resto del país que presentan similares características, como la obtención de tierras heredadas, pequeñas parcelas con promedio de tres hectáreas, baja productividad, mínima tecnificación y prácticamente nula visión estratégica en una perspectiva regional.

Capítulo V: Intereses del Sector Cafetalero de la Región Cusco y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector Cafetalero de la Región Cusco

El principal interés de los agricultores del sector cafetalero de la región Cusco es generar mayores ganancias por la comercialización de su producto. Ello pasa por el prerequisite de generación de valor en cada una de las etapas del proceso productivo, desde la producción, el acopio y la exportación.

5.2 Potencial de la Región Cusco

Este análisis refiere a la parte interna de la región Cusco, donde se abordan sus puntos fuertes y puntos débiles. Según D'Alessio (2008), en esta parte, compete analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar.

Dominio demográfico.

La región Cusco es la séptima región más poblada del país y concentra el 4.3% de la población nacional. Según datos del Censo Nacional 2007, publicados por el INEI, en el mismo año, la región Cusco registró una población de 1'171,403 habitantes. Entre los años 1993-2007, el crecimiento promedio anual fue de 0.9%, uno de los más bajas del país y prácticamente la mitad del crecimiento promedio anual alcanzado entre los años 1981-1993 (1.8%). La población de la región presenta una distribución porcentual de género bastante equilibrada (mujeres 50.1% y hombres 49.9%). De acuerdo con el INEI, la población rural de la región Cusco representa el 47.5% de la población total y la población urbana el 52.4%.

Dominio geográfico.

La región Cusco se ubica en el hemisferio sur y el hemisferio oriental del país. Sus límites colindan con las regiones de Puno y Arequipa por el sur, Apurímac y Ayacucho por el oeste, Junín y Ucayali por el norte y Madre de Dios por el este. Con la reciente construcción de la Carretera Interoceánica, la región Cusco se encuentra en una situación privilegiada para convertirse en un enclave comercial que canalice productos hacia la Cuenca del Pacífico e integre los mercados occidentales de Brasil.

Dominio económico.

De acuerdo con el BCRP, la estructura económica de la región Cusco está compuesta principalmente por el sector minero e hidrocarburos (19%), construcción (15%), otros servicios (13.3%) y comercio (12%). Al respecto, la agricultura, caza y silvicultura participan solo con el 11.1%, tal como se observa en la Figura 38.

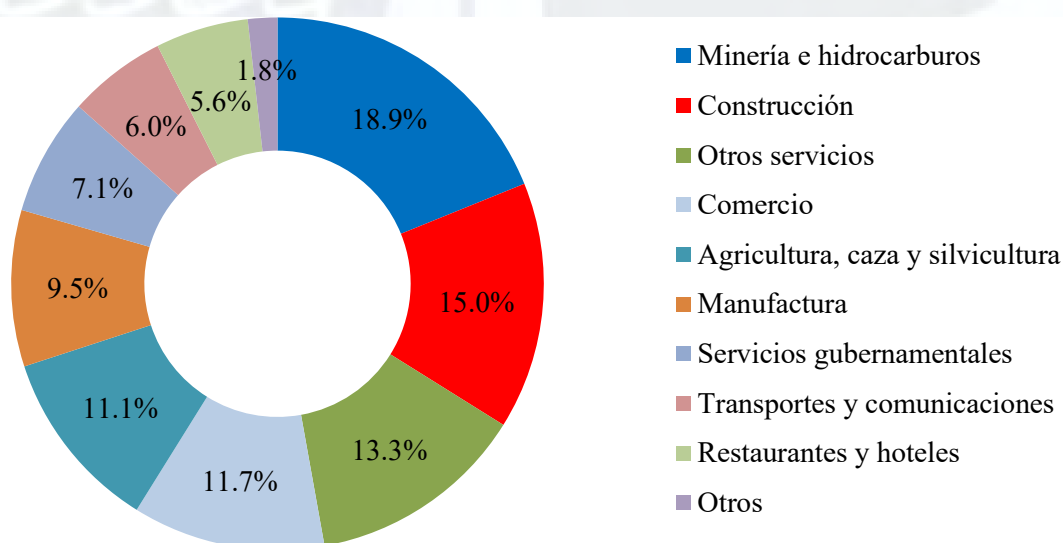


Figura 38. Valor Agregado Bruto de la región Cusco (2010).

Tomado de "Síntesis Económica de Cusco", por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2011, p. 3. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/Cusco-Characterizacion.pdf>

Según información publicada por el Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (SIICEX), en el año 2011, el 92.9% de las exportaciones de la

región Cusco fueron realizadas por el mercado minero. Básicamente, se exportó oro, cobre, concentrados de cobre y cátodos de cobre. Tal como se aprecia en la Tabla 43, las exportaciones de productos agrícolas representan únicamente el 6.6% (5.8% café, 0.4% maíz blanco, 0.3% cacao y 0.1% de granos trabajados de maíz). De esta manera, el principal producto agrícola por área sembrada, cosecha y nivel de exportación es el café (sin tostar ni descafeinar), seguido por el maíz blanco gigante, y el cacao en grano y crudo. Por lo tanto, se puede observar que los mercados intensivos en mano de obra, como la agricultura, participan de forma limitada en el mercado regional.

Tabla 43

Región Cusco: Exportaciones a Valores FOB en Miles de US\$ (2010-2011)

Descripción	FOB 2010	FOB 2011	Cambio (%) 2011/2010	Participac. 2011 (%)
Minerales de cobre y sus concentrados	128,089	366,851	186%	49%
Oro en las demás formas en bruto	133,096	274,852	107%	37%
Cátodos y secciones de cátodos de cobre refinado	42,245	54,030	28%	7%
Café sin tostar, sin descafeinar, excepto para siembra	22,753	43,148	90%	6%
Maíz blanco gigante (<i>Zea mays</i> amilacea cv. gigante)	6,103	3,232	-47%	0%
Demás cacaos en grano, crudo, excepto para siembra	5,306	2,426	-54%	0%
Granos trabajados de maíz	254	484	91%	0%
Minerales de oro y sus concentrados	2,288	469	-79%	0%
Otros	2,285	3,077	35%	1%
Total	342,418	748,570	119%	100%

Nota. Tomado de “Principales Partidas Exportadas según ubigeo Cusco”, por Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2012. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/forms/Estadisticas/Nacional/Predefinido/Exportacion/pc_upartida.aspx?rbn=2&tab=1&var1=8&var2=CUSCO&var3=0&var4=MMM

Dominio tecnológico-científico.

En la región Cusco, los niveles de inversión en investigación y desarrollo (I&D) son relativamente limitados. Las entidades llamadas a contribuir en el desarrollo tecnológico-científico de la región, como las universidades locales e instituciones relacionadas, ejercen muy poca influencia en este sentido. De otro lado, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC), apenas

participa como auspiciador de algunos eventos (simposios) u organizando concursos de investigación e inventos. En general, es importante destacar que según el Índice de Competitividad Regional del Perú 2010, elaborado por CENTRUM Católica, la región Cusco se ubica en el puesto 9, a seis escalones en su ubicación respecto al año 2008, en el cual ocupó el puesto 15 en dicho *ranking*.

Dominio histórico-psicológico-sociológico.

La región Cusco es la cuna de una de las más grandes civilizaciones de la historia, la Cultura Inca. La transición histórica y cultural de la región pasa por tres épocas: (a) la época incaica, (b) la época virreinal y (c) la época republicana. Cuenta la historia que el Inca Túpac Yupanqui, luego de la invasión del Cusco por parte de los españoles, se refugió en Vilcabamba, La Convención, actual zona cafetalera de la región. El perfil sociológico de los pobladores desarrolla un sincretismo cultural entre las creencias y costumbres indígenas y la española, respectivamente. Actualmente, los pobladores de la región mantienen costumbres de solidaridad como el *ayni*, un sistema de trabajo recíproco en labores agrícolas, así como en la construcción de viviendas bajo el sistema del *hoy por ti y mañana por mí*. Otra costumbre muy tradicional es la *minka*, una práctica cuyo objetivo es la construcción de canales de riego, ayuda en el cultivo de chacras a ancianos, y otras actividades de beneficio y apoyo comunitario. Estas formas de trabajo colectivo están muy arraigadas en la población rural, por lo que agrupa el 45% de la población total de la región (INEI, 2012). Esta población prácticamente desarrolla actividad agrícola de subsistencia, como efecto de la estructura de propiedad minifundista generada a partir de la Reforma Agraria de 1969. Dicha reforma dio un vuelco radical a la estructura social y de propiedad en los valles de La Convención y Lares. Por lo que se pasó de 126 propietarios a cargo de 163 haciendas en el año 1969 a 15,315 propietarios

beneficiarios (entre individuales y asociativos) a finales del año 1975. Los agricultores cafetaleros de la región Cusco tuvieron un gran crecimiento con la llegada del tren hasta Quillabamba en el año 1978. Esto ayudó a que el café se convirtiese en el producto agrícola de mayor producción y exportación de la región. Sin embargo, debido a factores climáticos y desastres naturales, en el año 1998 la línea férrea fue destruida y a la fecha la única vía de comunicación es la terrestre.

Dominio organizacional-administrativo.

El poder administrativo de la región Cusco es ejercido por un presidente regional, trece alcaldes provinciales y 107 alcaldías distritales. Por otro lado, la estructura administrativa del Estado peruano ejerce su influencia de forma transversal, a través de sus Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial. En relación al Poder Legislativo, la región Cusco cuenta con una representación legislativa de cinco congresistas elegidos para el periodo de julio de 2011 a julio de 2016.

Dominio militar.

La parte militar de la región Cusco se encuentra administrada por la Cuarta Región Militar. Si bien la parte administrativa del estamento militar coordina con las entidades gubernamentales locales, la línea de mando de la Cuarta Región Militar es dependiente del Ministerio de Defensa, el cual está centralizado en la capital del país, Lima.

5.3 Principios Cardinales

Influencia de terceras partes.

Es muy importante la influencia que ejercen los gobiernos locales y el gobierno central en la región Cusco. El gobierno central influencia a través del MINAG, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), PROMPERÚ, entre otros. También se destaca la influencia de la Junta Nacional del Café (JNC), la

Cámara Peruana del Café (CPC) y la Asociación Peruana de Cafés Especiales (APECAFÉ), así como las entidades dedicadas a la investigación, tales como son la Universidad Nacional San Antonio de Abad (UNSAAC), la Universidad Particular Andina del Cusco (UPAC) y la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM).

Lazos pasados y presentes.

La región Cusco fue la cuna y capital del Imperio de los Incas. Esta característica ha marcado fuertemente los lazos históricos y presentes, los cuales se reflejan en la ideología de la mayor parte de los líderes e intelectuales locales. Por ejemplo, el mayor intelectual y creador de las letras del himno a Cusco, Luis Nieto Miranda, quien tuvo una tendencia ideológica de izquierda muy marcada. En la actualidad, estos lazos se recrean en la cosmovisión local desplegada en las festividades y en ocasiones en los conflictos sociales que reflejan una fuerte resistencia frente al centralismo de la capital, Lima. De esta manera, en las elecciones presidenciales 2011, dos terceras partes de los electores de la región votaron por un partido de izquierda, comportamiento que se replica en las elecciones regionales durante los últimos años. El sentido de cusqueñismo se encuentra desplegado en los diversos estamentos culturales y sociales de la región. Por otro lado, la mayor parte de la producción del grano de café cusqueño se produce en pequeñas fincas, como resultado de la Reforma Agraria, introducida por el Decreto Ley 17716 y promulgada el 24 de junio de 1969. A través de esta norma se dio un cambio profundo en la estructura de propiedad de las tierras agrícolas, dando origen al desarrollo de las empresas cooperativas productoras de grano de café, que en la actualidad representan una de las formas asociativas dominantes del sector cafetalero de la región.

Contrabalance de los intereses.

La región Cusco presenta intereses comunes frente a las diferentes regiones productoras de café del país (San Martín, Cajamarca, Junín, Pasco, Ucayali, Amazonas, Puno, Ayacucho, Huánuco y Piura). Sin duda, todas se centran en el bienestar económico, social y político, con estrecha relación a la competitividad. No obstante, hay intereses contrapuestos frente a algunas regiones, tal es el caso de la región Arequipa por la posesión del líquido elemento para la irrigación del proyecto Majes-Siguas II. De forma similar, se observa la oposición con los intereses de la región Puno, que en vista de sus constantes huelgas y asonadas locales afectan directamente al mercado turístico, cuyo eje económico se encuentra en la región Cusco.

Conservación de los enemigos.

Si bien la región Cusco no tiene enemigos explícitos y menos declarados, sí se puede mencionar algunos casos de tensiones con otras regiones, tal es el caso de la región Arequipa, a consecuencia del proyecto de irrigación Majes-Siguas, que involucra el uso de las aguas de la cuenca de Condoroma en la provincia de Espinar, que al parecer generaría riesgos sobre la tenencia de agua de dicha provincia. Desde una perspectiva comercial, los mercados cafetaleros de Brasil y Colombia se constituyen como los principales enemigos comerciales del sector cafetalero de la región Cusco.

5.4 Matriz de Intereses de los Productores de Café

En la Tabla 44, se puede observar que la matriz de intereses de los agricultores de la región Cusco tiene como eje la generación de alianzas estratégicas con las principales regiones productoras de café del país (Junín, Cajamarca, San Martín, Amazonas y Puno). En el otro extremo, se encuentran los intermediarios o empresas

comercializadoras que operan principalmente en la ciudad de Lima, Lambayeque y la Provincia Constitucional del Callao, respectivamente.

Tabla 44

Matriz de Intereses de los Productores de Café de la Región Cusco

Interés de los agricultores de la región	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Diversificar de mercados		Chiclayo**		
2. Unidades productivas competitivas		Todas*		
3. Desarrollar nichos de mercado		Todas**		
4. Educación cafetalera de calidad		Todas*		
5. Tecnología productiva		Todas*		
6. Inversión en infraestructura		Todas*		
7. Mejorar la productividad		Todas*		
8. Líderes competentes	Lima, Callao**			

* Intereses comunes

** Intereses opuestos.

Todas* = Junín, Cajamarca, San Martín, Amazonas y Puno.

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque Gerencial”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

- Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1). Incrementar la productividad por hectárea en un 75%, pasando del promedio de 11.3 quintales por hectárea a 20 quintales por hectárea en el 2022.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Incrementar las exportaciones de cafés de especialidad en un 80%, pasando de US\$ 44.5 millones el 2012 a US\$ 80 millones al 2022.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). En el 2022, ser reconocidos a nivel internacional por la alta calidad de café producido en la región Cusco, teniendo 70% de los cultivos de la región certificados como cafés orgánicos.
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Incrementar el ROE (rentabilidad sobre el patrimonio) promedio anual del sector de un 8.3% el 2012 hasta un 15% en el año 2022.

5.6 Conclusiones

El principal interés del agricultor cafetalero de la región Cusco es generar mayores ganancias. El sector cafetalero presenta un elevado potencial de desarrollo. Por lo que el café es el principal producto agropecuario de exportación de la región, el cual contribuye con el 6.6% del total exportado de toda la región. No obstante, la inversión en el desarrollo tecnológico y científico es limitada, lo cual restringe la creatividad, innovación y sobre todo la competitividad en la región Cusco. Es importante destacar que entre los años 2008-2010 la competitividad de la región Cusco en conjunto subió seis posiciones, pasando del puesto 15 al puesto 9 del Índice de Competitividad Regional elaborado por CENTRUM Católica.

Las exportaciones de la región Cusco presentan una concentración en productos sin valor agregado (exportaciones tradicionales). En especial, los minerales contribuyen con el 93% del total de exportaciones a valores FOB de la región. Asimismo, las exportaciones de café representan el 5.8%. De manera que uno de los principales intereses de la región es desarrollar y diversificar sus exportaciones de productos con valor agregado.

El dominio histórico, psicológico y sociológico de la región Cusco presenta cierto arraigo a las costumbres y creencias de la cultura incaica, tales como el *ayni*, la *mita* y el culto a los apus, entre otros. Estos lazos han marcado una tendencia ideológica de carácter social por parte de los pobladores y líderes, en relación a la estructura política, social y económica del agricultor de la región.

La región Cusco presenta intereses comunes de desarrollo económico, social y político con las diferentes regiones productoras de café del país (San Martín, Cajamarca, Junín, Pasco, Ucayali, Amazonas, Puno, Ayacucho, Huánuco, Puno y Piura). No obstante, existen algunos intereses contrapuestos con la región Arequipa

por la posesión del líquido elemento para la irrigación del proyecto Majes-Siguas II. Considerando la naturaleza del mercado cafetalero de la región Cusco, los objetivos de largo plazo de los agricultores de café se articulan en base a cuatro niveles bien definidos: (a) incremento significativo de la productividad, (b) incremento de las exportaciones de café de especialidad, (c) reconocimiento internacional por la alta calidad del café de la región y (f) incremento del ROE promedio anual del sector. El horizonte de tiempo definido para la consecución de los objetivos de largo plazo es de 10 años, hasta el año 2022.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

A través del uso de la matriz FODA, se configuran las siguientes estrategias:

(a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA) y (d) debilidades y amenazas (DA).

Estrategias FO-Explotar.

Se han identificado nueve estrategias FO o de crecimiento:

- EFO1: Posicionar el café de la región Cusco haciendo uso de las marcas Machu Picchu y Cusco.
- EFO2: Penetración en los mercados de cafés especiales de Estados Unidos y Alemania.
- EFO3: Diferenciación con productos de especialidad.
- EFO4: Incentivar el uso de tecnología para mejorar la productividad.
- EFO5: Desarrollar productos con valor agregado.
- EFO6: Desarrollar proyectos de inversión a fin de mejorar la productividad, calidad y comercialización.
- EFO7: Desarrollar la cultura cafetalera de la región Cusco, a través de programas de educación escolar y formación al agricultor.
- EFO8: Fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco.
- EFO9: Desarrollar el uso del comercio electrónico para mejorar el desempeño comercial.

Estrategias DO-Buscar.

Se han identificado cuatro estrategias DO o de supervivencia:

- EDO1: Desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café.
- EDO2: Establecer alianzas estratégicas entre agricultores, instituciones educativas, financieras, gastronómicas y gubernamentales.
- EDO3: Desarrollar una promesa única de venta que refuerce el posicionamiento de la marca.
- EDO4: Desarrollar la cobertura de certificaciones de café de especialidad de la región.

Estrategias FA-Confrontar.

Se han identificado tres estrategias FA o de supervivencia:

- EFA1: Promover la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente.
- EFA2: Identificar y satisfacer nuevos nichos de mercado de cafés especiales.
- EFA3: Establecer sistemas de aseguramiento de la calidad.

Estrategias DA-Evitar.

Se ha identificado una estrategia DA o estrategia defensiva:

- EDA1: Establecer alianzas estratégicas con otras regiones y entidades exportadoras de café para la transferencia de tecnología y desarrollo conjunto. Lo anterior se escribe en la Tabla 45.

Tabla 45

Matriz FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Análisis Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en la certificación de denominación de origen. 2. Predominancia de cafés con alto valor percibido (arábicos). 3. Disponibilidad de tierras para el cultivo del café. 4. Sistemas organizados de trabajo entre productores (<i>ayni</i>, faenas). 5. Alta variedad de cafés de especialidad. 6. Experiencia y conocimiento de la industria. 7. Alto nivel de producción certificado de café orgánico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un plan de desarrollo integral para el sector. 2. Débil posicionamiento de las marcas regionales de café. 3. Escasa investigación y desarrollo y su implementación. 4. Estructura productiva atomizada e informalidad empresarial. 5. Bajo nivel de educación de los productores de café. 6. Limitaciones para la certificación de café orgánico. 7. Baja productividad frente a otras regiones y países productores. 8. Débil integración del agricultor con la cadena productiva del café. 9. Ineficientes procesos productivos.
Análisis Externo		
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA FO (Explote)	ESTRATEGIA DO (Busque)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento mundial de las marcas Machupicchu y Cusco. 2. Creciente demanda de cafés de especialidad en el mundo. 3. Sinergias con instituciones y gremios. 4. Precios internacionales al alza del café arábico. 5. Apertura de los mercados internacionales (TLC). 6. Interés del gobierno y organismos internacionales por desarrollar la agricultura de la región. 7. Disponibilidad de la Carretera Interoceánica. 8. Condiciones climáticas y pisos ecológicos favorables a nivel nacional para el cultivo del café. 9. Tendencia a la baja de tasas de interés a largo plazo. 10. Desarrollo y disponibilidad del comercio electrónico. 11. Participación en ferias internacionales de cafés especiales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionar el café de la región Cusco haciendo uso de las marcas Machu Picchu y Cusco (F1, F2, O1, O12). 2. Penetración en los mercados de cafés de especialidad de EE.UU. y Alemania (F1,F2, F5, F7, O1, O2, O6, O9, O10) 3. Diferenciación con productos de especialidad (F1, F2, F3, F6, F8, O1, O4, O10). 4. Incentivar el uso de tecnología para mejorar la productividad (F4, F7, O1, O2, O5, O7, O8). 5. Desarrollar productos con valor agregado (F1, F3, F4, F6, F8, O2, O3, O5, O8). 6. Desarrollar proyectos de inversión para mejorar la productividad, calidad y comercialización (F5, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9). 7. Desarrollar la cultura cafetalera de la región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor (F5, F7, O2, O5). 8. Fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco (F1, F2, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8). 9. Desarrollar el uso del comercio electrónico para mejorar el desempeño comercial (F7, O2, O5, O9). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café (D3, D7, D8, D9, O2, O4, O8, O10). 2. Establecer alianzas estratégicas entre agricultores, instituciones educativas, financieras, gastronómicas y gubernamentales (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, O2, O4, O8, O10) 3. Desarrollar una promesa única de venta que refuerce el posicionamiento de la marca (D2, O1, O8). 4. Desarrollar la cobertura de certificaciones de café de especialidad de la región (D2, D4, D6, D8, O1, O2, O7).
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA FA (Confronte)	ESTRATEGIA DA (Evite)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competitividad de países exportadores de café. 2. Variabilidad de los precios del café arábico. 3. Volatilidad y tendencia a la baja del tipo de cambio. 4. Subsidios de países competidores. 5. Cambios climáticos adversos a la agricultura. 6. Inestabilidad política y social. 7. Atractivo salarial de otras actividades que provocan escasez de mano de obra. 8. Enfermedades y plagas del café. 9. Deficiencias en la infraestructura vial de la región Cusco. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente (F7, A1, A4). 2. Identificar y satisfacer nuevos nichos de mercado de cafés especiales (F1, F2, F3, F6, F7, F8, A1, A2). 3. Establecer sistemas de aseguramiento de la calidad (F3, F6, F7, A1, A4, A8). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer alianzas estratégicas con otras regiones y entidades exportadores de café para transferencia de tecnología y desarrollo conjunto (D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, A1, A4, A7, A8).

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Considerando el análisis de la matriz PEYEA, la estrategia más adecuada para la industria cafetalera de la región Cusco es la estrategia competitiva. En base a la evaluación de la posición estratégica interna (fuerza financiera y ventaja competitiva), se configuran los siguientes resultados:

Fuerza financiera (FF).

Tal como se muestra en la Tabla 46, para evaluar la fortaleza financiera, se consideraron siete factores determinantes, dos de los cuales obtuvieron un puntaje de 4 (ROI y capital requerido versus capital disponible), dos registraron puntajes de 3 (liquidez, y rotación de inventarios) y finalmente tres factores determinantes obtuvieron un puntaje de 2 (apalancamiento, riesgo involucrado en el negocio y uso de economías de escala). El promedio de puntaje de la fortaleza financiera es de 2.86.

Tabla 46

Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera

F. determinantes de la Fortaleza Financiera		Valoración						Puntaje		
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Balanceada	3
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
6. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
7. Uso de las economías de escala	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Promedio fortaleza financiera (FF)									2.86	

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

Ventaja Competitiva (VC)

Según la Tabla 47, la evaluación de la ventaja competitiva toma en consideración nueve factores determinantes. Tres factores alcanzaron un puntaje de 4 (calidad del producto, ciclo de vida del producto y utilización de la capacidad de los competidores), un factor obtuvo un puntaje de 3 (diferenciación del producto) y

cuatro factores obtuvieron un puntaje de 2 (lealtad del consumidor, conocimiento tecnológico, integración vertical y velocidad de introducción de nuevos productos). Finalmente, el factor restante (participación de mercado) obtuvo una valoración de 1. Así, el promedio de calificaciones de la ventaja competitiva registra 2.67 puntos.

Tabla 47

Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva

F. determinantes de la Ventaja Competitiva		Valoración						Puntaje		
1. Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	-1
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	-4
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	-4
4. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-2
5. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-4
6. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	-2
7. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-2
8. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	-2
9. Diferenciación del producto	Media	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-3
Promedio Ventaja Competitiva (VC)									-2.67	

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

De otro lado, la evaluación de la posición estratégica externa (estabilidad del entorno y fortaleza de la industria) genera los siguientes resultados:

Estabilidad del entorno (EE).

Los factores determinantes de la estabilidad del entorno contabilizan un número de siete, tal como se muestra en la Tabla 48. El factor *tasa de inflación* presenta un puntaje de 5, los factores *barreras de entrada al mercado* y la *elasticidad de precios de la demanda* alcanzaron una valoración de 4 puntos cada uno. Los factores *cambios tecnológicos*, *variabilidad de la demanda* y *rivalidad competitiva* hicieron lo propio con un puntaje de 3 cada uno. Finalmente, el factor *presión de los productos sustitutos* registró un puntaje de 2. En consecuencia, el puntaje promedio de la estabilidad del entorno es de 3.43.

Tabla 48

Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno

F. determinantes de Estabilidad del Entorno		Valoración						Puntaje		
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	-3
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	-3
4. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	-4
5. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-2
6. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	-4
7. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-3
Promedio Estabilidad del Entorno (EE)									-3.43	

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

Fortaleza de la Industria (FI)

Para evaluar la fortaleza de la industria, se tomaron en cuenta nueve determinantes, tal como se muestra en la Tabla 49. En tal sentido, los determinantes de *potencial de crecimiento* y *potencial de utilidades* acumularon un puntaje de 5 puntos frente al determinante de *productividad/utilización de la capacidad*, que acumuló una valoración de 4. De la misma forma, los determinantes *estabilidad financiera*, *conocimiento tecnológico* y el *poder de negociación de los productores* alcanzaron un puntaje de 3 puntos. La valoración más baja, de 2 puntos, la obtuvieron los determinantes *utilización de recursos*, *intensidad de capital* y *productividad o utilización de la capacidad instalada*. De esta manera, el promedio de puntaje recibido por la fortaleza de la industria es de 3.22 puntos.

Tabla 49

Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria

F. determinantes de la Fortaleza de la Industria		Valoración						Puntaje		
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8. Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio Fortaleza de la Industria (FI)										3.22

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

En la Tabla 50, se resumen los puntajes de cada uno de los factores determinantes, tanto de la posición estratégica interna como de la posición estratégica externa, y en la Tabla 51 se precisa las coordenadas de la matriz PEYEA para el caso del sector cafetalero de la región Cusco.

Tabla 50

Matriz PEYEA de la Industria del Café de la Región Cusco

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
1. Retorno de la inversión	4.0	1. Cambios tecnológicos	-3.0
2. Apalancamiento	2.0	2. Tasa de inflación	-5.0
3. Liquidez	3.0	3. Variabilidad de la demanda	-3.0
4. Capital requerido versus capital disponible	4.0	4. Barreras de entrada al mercado	-4.0
5. Riesgo involucrado en el negocio	2.0	5. Rivalidad/presión competitiva	-2.0
6. Rotación de inventarios	3.0	6. Elasticidad de precios de la demanda	-4.0
7. Uso de las economías de escala	2.0	7. Presión de los productos sustitutos	-3.0
	2.9		-3.4
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
1. Participación del mercado	-1.0	1. Potencial de crecimiento	5.0
2. Calidad del producto	-4.0	2. Potencial de utilidades	5.0
3. Ciclo de vida del producto	-4.0	3. Estabilidad financiera	3.0
4. Lealtad del consumidor	-2.0	4. Conocimiento tecnológico	3.0
5. Utilización de la capacidad de los competidores	-4.0	5. Utilización de recursos	2.0
6. Conocimiento tecnológico	-2.0	6. Intensidad de capital	2.0
7. Integración vertical	-2.0	7. Facilidad de entrada al mercado	4.0
8. Velocidad de introducción de nuevos productos	-2.0	8. Productividad/utilización de la capacidad	2.0
9. Diferenciación del producto	-3.0	9. Poder de negociación de los productores	3.0
	-2.7		3.2

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

Tabla 51

Coordenadas de Matriz PEYEA del Café de la Región Cusco

Factores determinantes	Promedio	Coordenada	
Ventaja Competitiva (VC)	-2.67	Eje X	0.56
Fortaleza de la Industria (FI)	3.22		
Fortaleza Financiera (FF)	2.86	Eje Y	-0.57
Estabilidad del Entorno (EE)	-3.43		

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

Considerando los resultados de la matriz PEYEA, configurada por los vectores ventaja competitiva (-2.67), fortaleza de la industria (3.22), fortaleza financiera (2.86) y estabilidad del entorno (-3.43), revela que la postura estratégica apropiada del sector cafetalero de la región Cusco es la postura competitiva; es decir, alta fortaleza de la industria y baja estabilidad del entorno, tal como se observa en la Figura 39.

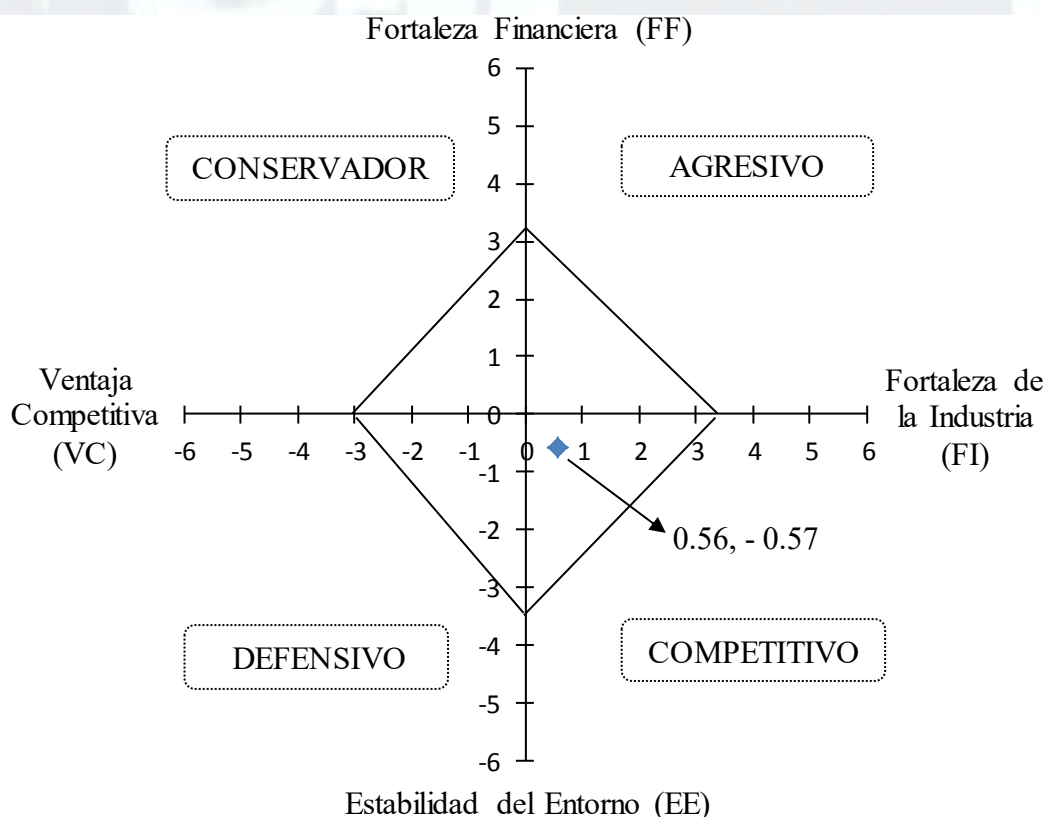


Figura 39. Matriz PEYEA del sector cafetalero de la región Cusco.

Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Considerando el método de análisis de la matriz de crecimiento y participación BCG, respecto a la clasificación de cafés comercializados por la región Cusco (café especial orgánico y café convencional), se observa que el café especial orgánico es un producto que se encuentra en el cuadrante interrogante, debido a su elevada tasa de crecimiento promedio, así como la reducida participación de mercado en comparación al mercado de cafés convencionales. En la Figura 40, se puede observar lo planteado.

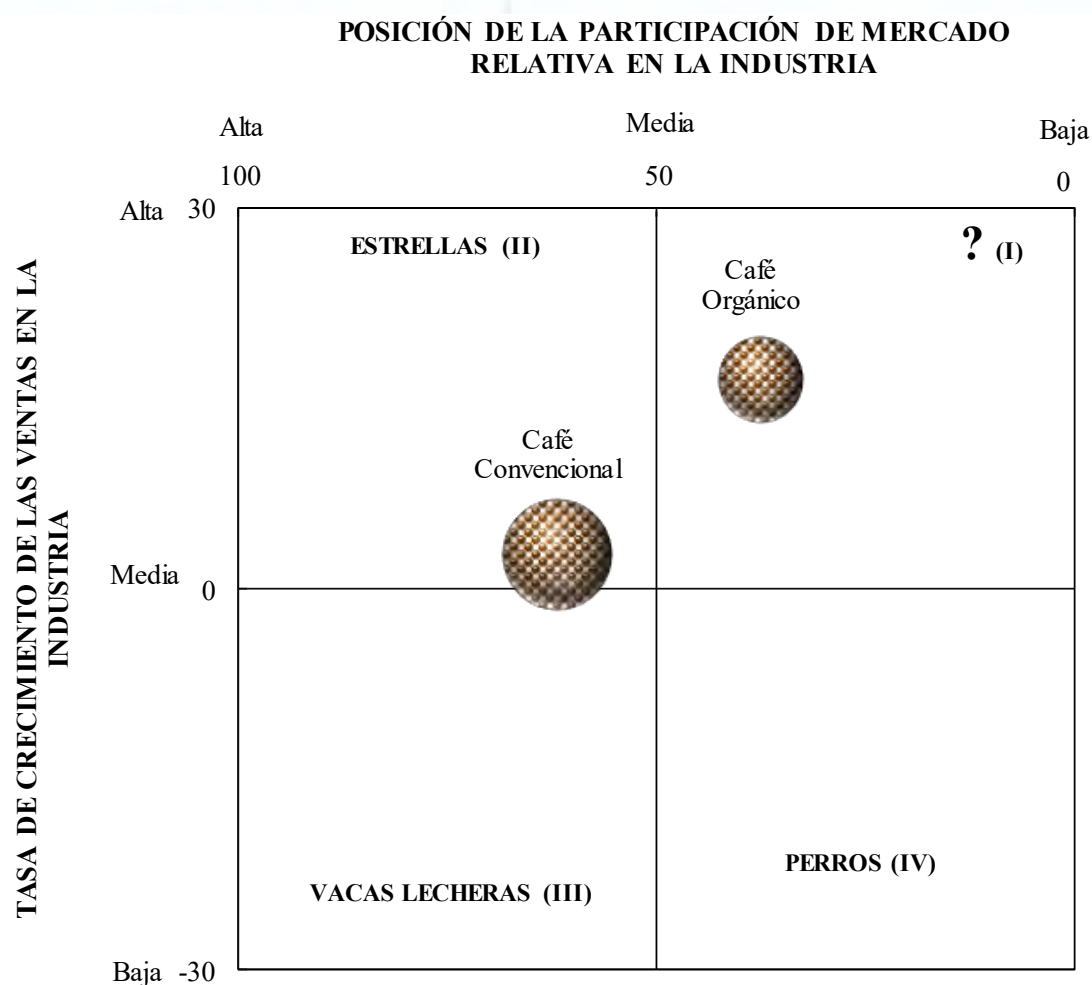


Figura 40. Matriz BCG de la industria del sector cafetalero según participación país. Se asume el crecimiento de café orgánico a nivel nacional igual al crecimiento de la región Cusco y las ventas como el resultado de la producción por el precio. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

De otro lado, el café convencional es un producto estrella debido a su tasa de crecimiento de ventas y la significativa participación de mercado. Tal como se apreciará en la Tabla 52, la mayor tasa de crecimiento de las ventas del café orgánico, en relación al café convencional, es un fenómeno económico global y la región Cusco ha capitalizado en mayor medida las exportaciones de dicho mercado. Según información recibida por parte de M. P. Alarcón (comunicación personal, 17 de febrero de 2012), del Departamento de Agro y Agroindustrias de PROMPERÚ, una de las principales regiones exportadoras de café orgánico es la región Cusco. Así, durante el año 2011, COCLA contribuyó con el 38% de las exportaciones de café orgánico. Sin embargo, para mejorar la participación de mercado, se deben generar inversiones en mejorar la productividad, la calidad y certificaciones especiales.

Tabla 52

Valores de la Matriz BCG

División	Precio US\$/qq	Ventas en miles de toneladas	Participación de mercado (%)	Crecimiento anualizado 2011/2006 (%)
Café orgánico	177	7.1	38	16.6
Café convencional	162	11.7	62	2.9
Total región Cusco		18.9	100	

Nota. qq = quintales. COCLA es el principal exportador de café orgánico de la región Cusco y el Perú. Adaptado de “Perú: Exportaciones de productos orgánicos”, por PROMPERÚ, 2010, p. 8. Recuperado de <http://www.planetaorganico.com.br/arquivos/ExportacaesOrganicosPeru.pdf>

6.4 Matriz Interna Externa (IE)

Conforme a los resultados de la matriz IE, el sector cafetalero de la región Cusco se ubica en el cuadrante V, tal como se observa en la Figura 41. De esta manera, las estrategias que se deben considerar son las de penetración en los mercados y desarrollo de productos, respectivamente, según la descripción detallada en la Tabla 53.

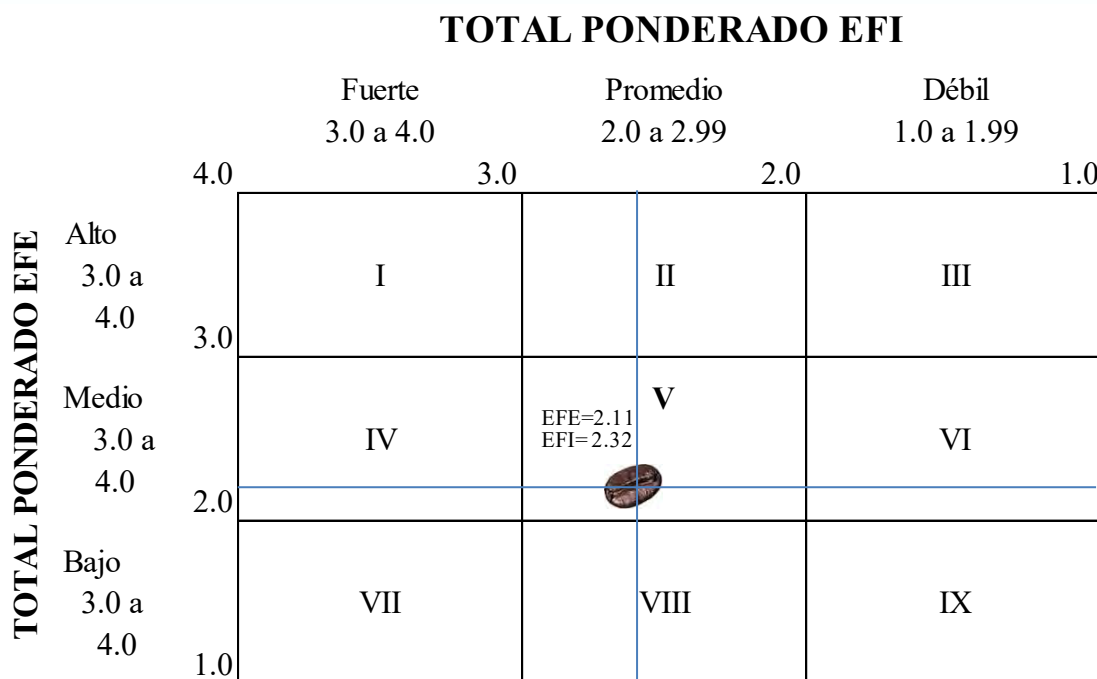


Figura 41. Matriz IE del sector cafetalero de la región Cusco.

Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

Tabla 53

Resultados de la Matriz IE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensiva Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado. Desarrollo de productos.
3	VI, VIII y IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

Del análisis de la matriz GE, se desprende que las posibles estrategias a utilizar son las reseñadas en el cuadrante II; a decir, las estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento y liquidación, como último recurso. Esto se puede observar en la Figura 42.

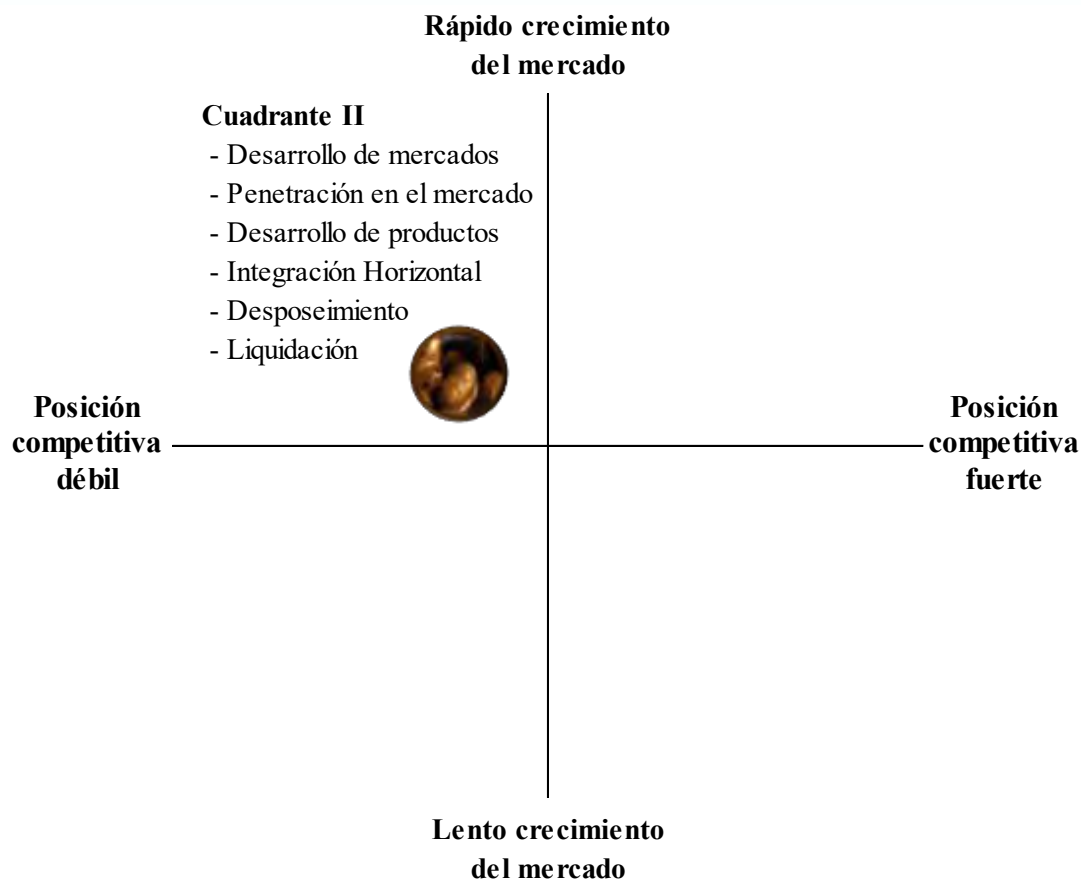


Figura 42. Matriz GE del sector cafetalero de la región Cusco.

Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

6.6 Matriz de Decisión

Las 17 estrategias desarrolladas a través del análisis FODA han sido objeto de calificación con la Matriz de Decisión, tal como se muestra en la Tabla 54. De esta manera, fueron seleccionadas cinco estrategias FO (usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades), una estrategia DO (superar las debilidades tomando ventajas de las oportunidades) y dos estrategias FA (usar fortalezas para evadir amenazas).

- E1: Penetración en los mercados de cafés de especialidad de EE. UU. y Alemania.
- E2: Diferenciación con productos de especialidad.

- E3: Desarrollar productos con valor agregado.
- E4: Desarrollar la cultura cafetalera de la región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor.
- E5: Fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco.
- E6: Desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café.
- E7: Promover la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente.
- E8: Identificar y satisfacer nuevos nichos de mercado de cafés especiales.

Tabla 54

Matriz de Decisión

Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
EFO1 Posicionar el café de la región Cusco haciendo uso de las marcas Machu Picchu y Cusco.	X	X				2
EFO2 Penetración en los mercados de cafés de especialidad de EE.UU. y Alemania.	X			X	X	3
EFO3 Diferenciación con productos de especialidad.	X	X		X	X	4
EFO4 Incentivar el uso de tecnología para mejorar la productividad.	X	X				2
EFO5 Desarrollar productos con valor agregado.	X	X		X	X	4
EFO6 Desarrollar proyectos de inversión para mejorar la productividad, calidad y comercialización.	X					1
EFO7 Desarrollar la cultura cafetalera de la región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor.	X	X	X	X		4
EFO8 Fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco.	X	X		X	X	4
EFO9 Desarrollar el uso del comercio electrónico para mejorar el desempeño comercial.	X	X				2
EDO10 Desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café.	X	X	X		X	4
EDO11 Establecer alianzas estratégicas entre agricultores, instituciones educativas, financieras, gastronómicas y gubernamentales.	X	X				2
EDO12 Desarrollar una promesa única de venta que refuerce el posicionamiento de la marca.	X					1
EDO13 Desarrollar la cobertura de certificaciones de café de especialidad de la región Cusco.	X					1
EFA14 Promover la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente	X	X	X	X	X	5
EFA15 Identificar y satisfacer nuevos nichos de mercado de cafés especiales.	X			X	X	3
EFA16 Establecer sistemas de aseguramiento de la calidad.	X	X				2
EDA17 Establecer alianzas estratégicas con otras regiones y entidades exportadores de café para transferencia de tecnología y desarrollo conjunto.	X	X				2

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)

Según los cálculos hechos en la matriz CPE, las estrategias con mayor ponderación relativa a los factores críticos para el éxito (FODA) presentan el siguiente orden de prelación, con base al puntaje recibido:

1. Fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco.
2. Desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café.
3. Promover la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente.
4. Identificar y satisfacer nuevos nichos de mercado de cafés especiales.
5. Diferenciación con productos de especialidad.
6. Desarrollar productos con valor agregado.
7. Desarrollar la cultura cafetalera de la región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor.
8. Penetración en los mercados de cafés de especialidad de EE.UU. y Alemania.

De la evaluación de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (CPE), se desprende que la estrategia: Fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco, se configura como la estrategia más relevante en términos de los factores críticos de éxito.

Tabla 55

Matriz CPE

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5		ESTRATEGIA 6		ESTRATEGIA 7		ESTRATEGIA 8		
		Penetración en los mercados de cafés de especialidad de EE.UU. y Alemania		Diferenciación con productos de especialidad		Desarrollar productos con valor agregado		Desarrollar la cultura cafetalera de la región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor		Fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco		Desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café		Promover la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente		Identificar y satisfacer nichos de mercado de cafés especiales		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Oportunidades																		
1. Reconocimiento mundial de las marcas Machupicchu y Cusco.	0.08	3	0.24	1	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	
2. Creciente demanda de cafés de especialidad en el mundo.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.08	3	0.15	4	0.20	
3. Sinergias con instituciones y gremios.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.24	3	0.15	4	0.20	
4. Precios internacionales al alza del café arábico.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.08	2	0.10	2	0.10	
5. Apertura de los mercados internacionales (TLC).	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.17	1	0.08	3	0.17	1	0.06	
6. Interés del gobierno y organismos internacionales por desarrollar la agricultura de la región.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.16	2	0.10	1	0.05	
7. Disponibilidad de la Carretera Interoceánica.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.08	3	0.09	1	0.03	
8. Condiciones climáticas y pisos ecológicos favorables a nivel nacional para el cultivo del café.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.13	1	0.08	3	0.13	1	0.04	
9. Tendencia a la baja de tasas de interés a largo plazo.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.08	1	0.06	1	0.06	
10. Desarrollo y disponibilidad del comercio electrónico.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.08	3	0.15	1	0.05	
11. Participación en ferias internacionales de cafés especiales.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.16	3	0.15	2	0.10	
Amenazas																		
1. Alta competitividad de países exportadores de café.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.16	3	0.15	2	0.10	
2. Variabilidad de los precios del café arábico.	0.04	2	0.09	2	0.09	1	0.04	1	0.04	2	0.09	2	0.16	2	0.09	1	0.04	
3. Volatilidad y tendencia a la baja del tipo de cambio.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.09	1	0.08	2	0.09	1	0.04	
4. Subsidios de países competidores.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.08	1	0.04	1	0.04	
5. Cambios climáticos adversos a la agricultura.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.09	2	0.09	1	0.08	2	0.09	1	0.04	
6. Inestabilidad política y social.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.08	2	0.10	1	0.05	
7. Atractivo salarial de otras actividades que provocan escasez de mano de obra.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.08	2	0.10	2	0.10	
8. Enfermedades y plagas del café.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.11	2	0.07	1	0.08	2	0.07	1	0.04	
9. Deficiencias en la infraestructura vial de la región Cusco.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.13	2	0.16	1	0.04	1	0.04	
Fortalezas																		
1. Experiencia en la certificación de denominación de origen (café Machu Picchu Huadquina).	0.09	3	0.26	3	0.26	3	0.26	3	0.26	3	0.26	2	0.16	2	0.17	3	0.26	
2. Predominancia de cafés con alto valor percibido (arábicos).	0.08	3	0.23	4	0.31	3	0.23	2	0.15	3	0.23	1	0.08	2	0.15	4	0.31	
3. Disponibilidad de tierras para el cultivo del café.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.08	1	0.05	1	0.05	
4. Sistemas organizados de trabajo entre productores (ayni, faenas).	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.16	2	0.12	1	0.06	
5. Alta variedad de cafés de especialidad.	0.05	4	0.21	4	0.21	4	0.21	3	0.15	2	0.10	2	0.16	2	0.10	4	0.21	
6. Experiencia y conocimiento de la industria.	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.27	4	0.27	3	0.21	3	0.24	3	0.21	4	0.27	
7. Alto nivel de producción certificada de café orgánico.	0.07	3	0.21	4	0.27	4	0.27	4	0.27	2	0.14	3	0.24	2	0.14	4	0.27	
Debilidades																		
1. No existe un plan de desarrollo integral para el sector.	0.09	4	0.34	4	0.34	4	0.34	3	0.26	4	0.34	4	0.32	4	0.34	4	0.34	
2. Débil posicionamiento de las marcas regionales de café.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.16	2	0.12	3	0.18	
3. Escasa investigación y desarrollo y su implementación.	0.07	3	0.21	4	0.27	4	0.27	4	0.27	3	0.21	2	0.16	3	0.21	4	0.27	
4. Estructura productiva atomizada e informalidad empresarial.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.16	2	0.10	2	0.10	
5. Bajo nivel de educación de los productores de café.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.16	4	0.24	3	0.18	
6. Limitaciones para la certificación de café orgánico.	0.04	2	0.09	2	0.09	3	0.13	1	0.04	2	0.09	2	0.16	2	0.09	3	0.13	
7. Baja productividad frente a otras regiones y países productores.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.08	2	0.14	1	0.07	
8. Débil integración del agricultor con la cadena productiva del café.	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.10	3	0.10	4	0.32	3	0.10	1	0.03	
9. Ineficientes procesos productivos.	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.27	3	0.21	3	0.21	2	0.16	2	0.14	4	0.27	
Total	2.0		3.98		4.45		4.37		4.36		5.01		4.96		4.65		4.63	

Nota. Aplicación para el café de la Región Cusco. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

6.8 Matriz de Rumelt

Considerando el análisis de la Matriz de Rumelt, se determinó que las ocho estrategias seleccionadas a través de la Matriz de Decisión cumplen con las condiciones de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja, tal como se observa en la Tabla 56. Por lo tanto, se concluye que las ocho estrategias son factibles de implementación.

Tabla 56

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	SE ACEPTA
E1: Penetración en los mercados de cafés de especialidad de EE.UU. y Alemania.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2: Diferenciación con productos de especialidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3: Desarrollar productos con valor agregado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4: Desarrollar la cultura cafetalera de la región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5: Fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6: Desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7: Promover la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8: Identificar y satisfacer nuevos nichos de mercado de cafés especiales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Aplicación para el café de la Región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

6.9 Matriz de Ética

Tal como se aprecia en la Tabla 57, el análisis de la Matriz de Ética muestra que ninguna de las ocho estrategias retenidas atenta contra las principales variables éticas de derechos, justicia y utilitarismo; incluso destacan varias estrategias que promueven positivamente diversas variables de la Matriz de Ética.

Tabla 57

Matriz de Ética

VARIABLES	ESTRATEGIAS							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
	Penetración de mercados de cafés especiales a EE.UU. y Alemania	Diferenciación con productos de especialidad	Desarrollar productos con valor agregado	Desarrollar la cultura cafetalera de la región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor	Fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco	Desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café	Promover la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente	Desarrollar nichos de mercado de cafés especiales
1. DERECHOS								
Impacto en:								
El derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
El derecho a la propiedad	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral
El derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral
El derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
El derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral
El derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral
El derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
2. JUSTICIA								
Impacto en la distribución	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve
Equidad en la administración	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral
Normas de compensación	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral
3. UTILITARISMO								
Fines y resultados estratégicos	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas fueron seleccionadas tomando en cuenta aquellas que tienen participación en la mayor cantidad de matrices desarrolladas. En la Tabla 58, se muestran las ocho estrategias retenidas, de las cuales la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, la calidad y la participación de mercado tiene la mayor aplicabilidad en las matrices al participar en cinco de ellas. Juntamente con esta estrategia se ha determinado que las estrategias de diferenciación con productos de especialidad, desarrollo de productos con valor agregado, desarrollo de una la cultura cafetalera de la región, fomento y consolidación del clúster competitivo del sector cafetalero de la región y desarrollo de programas de integración del agricultor con la cadena del café tienen participación en cuatro matrices, por lo que también son retenidas como estrategias a usar en el presente plan estratégico.

Tabla 58

Estrategias Retenidas

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
EFO2	Penetración de mercados de cafés de especialidad en EE.UU. y Alemania.	X			X	X	3
EFO3	Diferenciación con productos de especialidad.	X	X		X	X	4
EFO5	Desarrollar productos con valor agregado.	X	X		X	X	4
EFO7	Desarrollar la cultura cafetalera de la región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor.	X	X	X	X		4
EFO8	Fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco.	X	X		X	X	4
EDO10	Desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café.	X	X	X		X	4
EFA14	Promover la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente.	X	X	X	X	X	5
EFA15	Identificar y satisfacer nuevos nichos de mercado de cafés especiales.	X			X	X	3

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

Adicionalmente, se aprecia que tanto la estrategia penetración en los mercados de cafés de especialidad de EE. UU. y Alemania como la estrategia identificar y satisfacer nuevos nichos de mercados de cafés especiales tienen participación en tres matrices, por lo que también son incluidas en las estrategias retenidas. De otro lado, las estrategias de contingencia, que son nueve, serán consideradas para una futura posible implementación. Al respecto, en la Tabla 59 se precisa lo ya mencionado.

Tabla 59

Estrategias de Contingencia

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
EFO1 Posicionar el café de la región Cusco haciendo uso de las marcas Machu Picchu y Cusco.	X	X				2
EFO4 Incentivar el uso de tecnología para mejorar la productividad.	X	X				2
EFO6 Desarrollar proyectos de inversión para mejorar la productividad, calidad y la comercialización.	X					1
EFO9 Desarrollar el uso del comercio electrónico para mejorar el desempeño comercial.	X	X				2
EDO11 Establecer alianzas estratégicas entre agricultores, instituciones educativas, financieras, gastronómicas y gubernamentales.	X					1
EDO12 Desarrollar una promesa única de venta que refuerce el posicionamiento de la marca.	X					1
EDO13 Desarrollar la cobertura de certificaciones de café de especialidad de la región Cusco.	X					1
EFA16 Establecer sistemas de aseguramiento de la calidad.	X	X				2
EDA17 Establecer alianzas estratégicas con otras regiones y entidades exportadoras de café para transferencia de tecnología y desarrollo conjunto.	X	X				2

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo (OLP)

De acuerdo con esta matriz, se observa que las estrategias propuestas contribuyen al logro de los objetivos de largo plazo, tal como se observa en la Tabla 60. En este punto, destaca la estrategia de desarrollo de una cultura cafetalera de la

región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor, que contribuye con el logro de los cuatro objetivos de largo plazo (OLP1, OLP2, OLP3 y OLP4).

Tabla 60

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	OLP1: Incrementar la productividad por hectárea en un 75%, pasando del promedio de 11.3 quintales por hectárea a 20 quintales por hectárea en el 2022.	OLP2: Incrementar las exportaciones de cafés de especialidad en un 80%, pasando de US\$ 44.5 millones el 2012 a US\$ 80 millones al 2022.	OLP3: En el 2022, ser reconocidos a nivel internacional por la alta calidad de café producido en la región Cusco, teniendo 70% de los cultivos de la región certificados como cafés orgánicos.	OLP4: Incrementar el ROE (rentabilidad sobre el patrimonio) promedio anual del sector de un 8.3% el 2012 hasta un 15% en el año 2022.
E1. Penetración de mercados de cafés de especialidad en EE.UU. y Alemania.		X	X	
E2. Diferenciación con productos de especialidad.		X	X	
E3. Desarrollar productos con valor agregado.		X	X	
E4: Desarrollar la cultura cafetalera de la región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor.	X	X	X	X
E5. Fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco.	X		X	X
E6. Desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café.	X	X	X	
E7. Promover la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente.	X	X	X	
E8. Identificar y satisfacer nuevos nichos de mercado de café de especialidad.		X	X	

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Conforme a los resultados de la Tabla 61, las posibilidades de respuesta por parte de los principales competidores son mixtas. Se puede observar que el competidor más interesado en hacer frente a las estrategias nacionales es Colombia, exactamente la región de Caldas, por ser competencia directa del mercado cafetalero de la región Cusco.

Tabla 61

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas	Posibilidades	Posibilidades	Posibilidades
		Región Caldas (Colombia)	Región Minas Gerais (Brasil)	Región Junín (Perú)
E1. Penetración de mercados de cafés de especialidad (EE.UU., Alemania).		3	2	2
E2. Diferenciación con productos de especialidad.		3	1	1
E3. Desarrollar productos con valor agregado.		3	2	2
E4: Desarrollar la cultura cafetalera de la región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor.		3	2	2
E5. Fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco.		3	2	2
E6. Desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café.		3	2	2
E7. Promover la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente.		3	3	2
E8. Identificar y satisfacer nuevos nichos de mercado de café de especialidad.		3	2	2

Nota. Aplicación para el café de la región Cusco. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson Education.

6.13 Conclusiones

En este capítulo se mostraron las herramientas de gestión para desarrollar el plan estratégico que llevará a mejorar la competitividad del sector cafetalero de la región Cusco, implementando las estrategias definidas. Se puede observar que existe

coherencia entre los objetivos de largo plazo, las estrategias, objetivos de corto plazo y las acciones a implementar, los cuales están plasmados en el cuadro de alineamiento de estrategias. El desempeño medioambiental es una parte importante dentro de la estrategia de desarrollo de productos de especialidad.

De acuerdo al análisis de la matriz BCG, el café especial orgánico es un producto que se encuentra en el cuadrante interrogante, debido a su elevada tasa de crecimiento promedio, así como la reducida participación de mercado, en comparación con el mercado de cafés convencionales. Asimismo, el café convencional es un producto estrella, debido a su tasa de crecimiento de ventas y la significativa participación de mercado.

Como resultado del desarrollo del modelo secuencial del proceso estratégico, se han determinado ocho estrategias a seguir, tales como: (a) penetración en los mercados de cafés de especialidad de EE. UU. y Alemania; (b) diferenciación con productos de especialidad; (c) desarrollo de productos con valor agregado; (d) desarrollar la cultura cafetalera de la región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor; (e) fomentar y consolidar el clúster competitivo del sector cafetalero de la Región Cusco; (f) desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café; (g) promover la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente y (h) identificar y satisfacer nuevos nichos de mercado de café de especialidad. De la evaluación de la matriz CPE, se desprende que el desarrollo de un clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco configura la estrategia más relevante en términos de los factores críticos de éxito.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

El proceso de implementación de las ocho estrategias definidas contempla la participación de diferentes entidades relacionadas con la cadena productiva del café. Dentro de estas, se cuenta con los agricultores cafetaleros, las asociaciones, los comités, las cooperativas agrarias cafetaleras, COCLA, las municipalidades y el Gobierno Regional del Cusco.

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Incrementar la productividad por hectárea en un 75%, pasando del promedio de 11.3 quintales por hectárea a 20 quintales por hectárea en el 2022.

OCP 1.1. Incrementar la renovación de cafetales en un 7% promedio anual.

OCP 1.2. Incrementar la productividad por hectárea en 6% promedio anual.

OCP 1.3. Creación de la Federación de Cafetaleros de la Región Cusco para el año 2015

OCP 1.4. Propiciar un parque industrial del café en la ciudad de Quillabamba que será el eje del clúster para el año 2015.

OCP 1.5. Desarrollar cursos trimestrales continuos para fomentar la cultura cafetalera a nivel regional hasta el año 2022.

OCP 1.6. Creación y difusión de 200 manuales sobre productividad, calidad y comercialización del café de la región Cusco para el año 2013.

OCP 1.7. Desarrollar 80 horas de capacitación anual en gestión financiera para los agricultores.

OCP 1.8. Establecer una alianza estratégica por año para desarrollar el clúster competitivo.

OCP 1.9. Sistematizar la gestión estadística del sector para el año 2013.

OCP 1.10. Certificar en ISO 9001 y 14001 a los procesos cafetaleros de la región Cusco al 2015.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Incrementar el promedio de exportaciones de cafés de especialidad en un 80% al 2022, pasando de US\$ 44.5 millones a US\$ 80 millones.

OCP 2.1. Obtener una denominación de origen o marca certificada cada año..

OCP 2.2. Incrementar la producción certificada en cafés especiales en 5% anual.

OCP 2.3. Participar en las principales ferias nacionales e internacionales del café dos veces por año de forma continua.

OCP 2.4. Organizar una feria internacional del café en la región Cusco con una frecuencia anual.

OCP 2.5. Crear y promocionar la *experiencia del café orgánico de Cusco* para los años 2013-2015.

OCP 2.6. Desarrollar un estudio de mercado anual para la exportación de cafés de especialidad.

OCP 2.7. Determinar la promesa básica de venta para el café de la región (*slogan*) para el año 2013.

OCP 2.8. Desarrollar tres nuevos productos con valor agregado para el año 2015.

OCP 2.9. Ingresar a un nuevo nicho de mercado cada tres años hasta el año 2022.

OCP 2.10. Realizar un estudio sobre el nivel de satisfacción de los clientes, para el año 2013 y consecutivamente cada dos años hasta el año 2022.

OCP 2.11. Incrementar la satisfacción del cliente en 2% promedio anual.

OCP 2.12. Desarrollar una plataforma de venta y distribución por comercio electrónico en dos años (Internet y redes sociales).

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): En el 2022, obtener reconocimiento a nivel internacional por la alta calidad del café producido en la región Cusco.

OCP 3.1. Empadronar al 100% los productores cafetaleros de la región Cusco al terminar el año 2013.

OCP 3.2. Identificar y seleccionar a 12 promotores del café para finales del año 2013.

OCP 3.3. Implementar asignaturas agronómicas y sobre comercialización en la currícula de las escuelas y colegios de las zonas cafetaleras a partir del año 2013.

OCP 3.4. Desarrollar 100 horas de capacitación anual para los agricultores, en técnicas de producción y comercialización.

OCP 3.5. Desarrollar 48 horas de capacitación anual para los promotores, en técnicas de trabajo en equipo, liderazgo, gestión financiera, etc.

OCP 3.6. Estandarizar el proceso de poscosecha mediante la construcción de tres plantas de beneficio húmedo a partir del año 2013.

OCP 3.7. Desarrollar un programa de control de calidad estructurado en períodos anuales al terminar el año 2013.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Incrementar el ROE promedio anual del sector de un 6% hasta un 15% en el año 2022.

OCP 4.1. Incrementar el ROE en 7% promedio anual.

OCP 4.2. Incrementar las ventas de café de especialidad a valores FOB en 7% promedio anual.

OCP 4.3. Incrementar las ventas a valor FOB para la industria del café en 6% promedio anual.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La implementación del plan estratégico requiere de una importante inversión, la cual será cubierta en una primera etapa con fondos del Gobierno Regional del Cusco, aportes de las municipalidades y también por el financiamiento internacional. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), las entidades mencionadas cuentan con un presupuesto específico para el desarrollo agrario de cada jurisdicción. En tal sentido, se deberá convocar a dichos actores para alinear los esfuerzos aislados que vienen realizando en relación al desarrollo del sector cafetalero de la región. El mayor gasto se relaciona con dotar de recursos para la capacitación de los productores en tecnologías de cultivo y productividad del café. El segundo gasto más importante tiene que con la participación y organización de ferias internacionales en las que se den a conocer las bondades del café de la región, considerando esta como una forma de ingresar a los mercados definidos como objetivo dentro del plan estratégico. Al respecto, se deben recoger las iniciativas de PROMPERÚ, en relación a la participación en dichos eventos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Para conseguir los objetivos de largo y corto plazo, se debe tener presente las siguientes políticas:

P1: Los productores de café de especialidad deben cumplir los estándares de calidad establecidos, buscando el mejoramiento continuo de los productos (E2, E3, E4, E5).

P2: Las empresas exportadoras y los productores de café de la región Cusco deben cumplir satisfactoriamente con los requisitos estipulados por el

SENASA, el MINCETUR, la SUNAT y las empresas certificadoras de café de especialidad, además de los requisitos de calidad y sanidad exigidos por los países de destino (E2, E4, E5).

P3: Todos los actores de la cadena productiva del café de la región Cusco deben comprometerse con la visión, misión, código de ética y valores del plan estratégico (E1, E2, E3, E4, E5, E6).

P4: Todos los actores del sector cafetalero de la región Cusco deben hacer seguimiento y fomentar el cumplimiento de los objetivos de largo y de corto plazo y las acciones propuestas para su consecución (E4, E5).

P5: El comité regional propuesto en este plan estratégico debe comprometer a las instituciones de gestión, investigación y desarrollo del café, las municipalidades, el MINAG y todas sus dependencias, el SENASA, las universidades y UGEL (Ministerio de Educación) en el desarrollo y consolidación del clúster competitivo (E4, E5).

P6: Los productores de café de la región Cusco deben cultivar sus productos sobre terrenos formalmente establecidos (E4).

P7: Todos los actores del sector cafetalero de la región Cusco deben estar comprometidos y actuar en consecuencia con el manejo sostenible de las tierras de cultivo (E1, E3, E4, E5).

7.4 Estructura de la Organización

El proceso de implementación de la estrategia contempla la creación de la Federación de Productores Cafetaleros del Cusco, la cual estará integrada por los agricultores confederados de la región que aproximadamente son 25,000 (ver Figura 43). Para que un agricultor sea miembro de la confederación, deberá desarrollar actividades de cafetalero y no de productor ni recolector de café improvisado, además

deberá realizar una contribución de S/. 1.00 por cada quintal comercializado, monto que será recaudado por la SUNAT. Así pues, la organización propuesta para la Federación de Productores Cafetaleros del Cusco presenta la siguiente estructura:

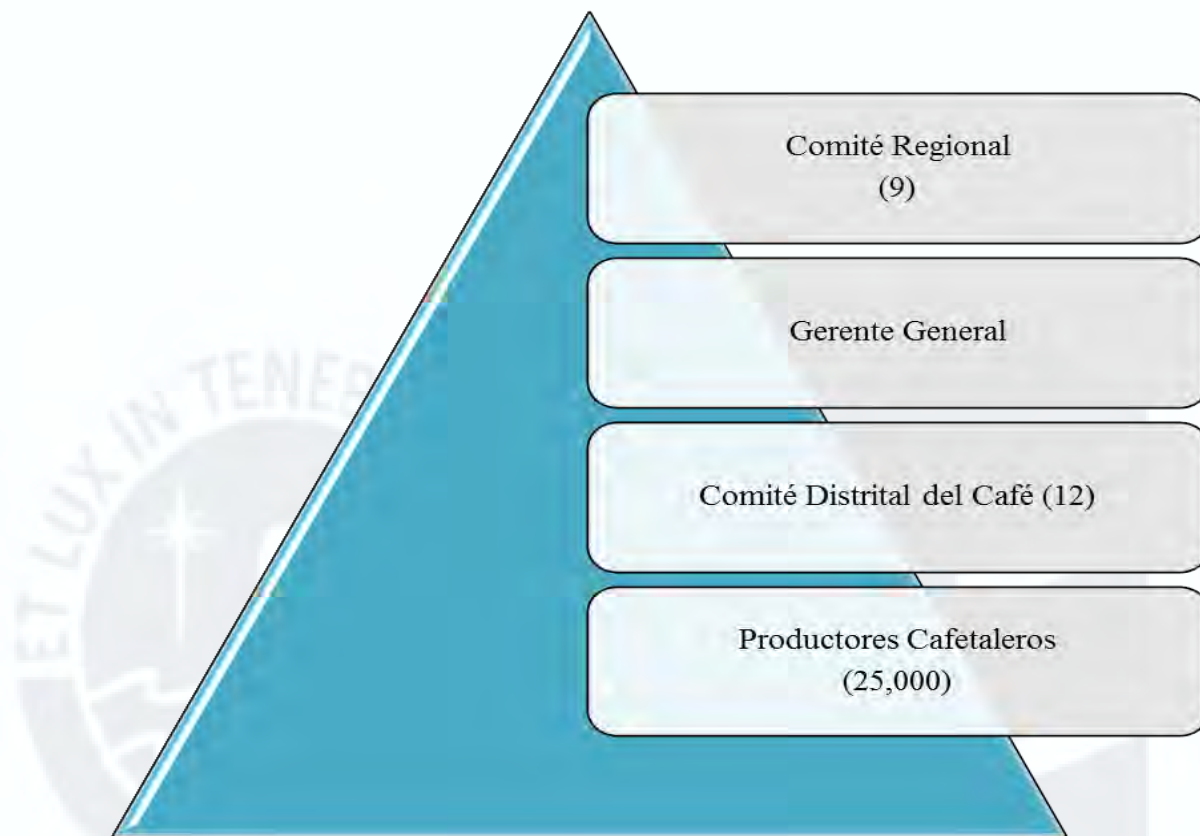


Figura 43. Estructura organizacional propuesta para la Federación de Productores Cafetaleros de la región Cusco.

Descripción y rol de los participantes.

Productor cafetalero. Todo aquel productor que demuestre continuidad de por lo menos dos años en el cultivo del café.

- **Composición:** Los agricultores que demuestren continuidad de por lo menos dos años en el cultivo de café y vivienda permanente en la zona de producción.
- **Funciones:** Participar en la ejecución de los programas de café acordados en las diferentes instancias de la organización. Participar en las elecciones del comité distrital.

- Funcionamiento: Asistir a asambleas distritales convocadas por el comité distrital.

Comité distrital del café. Es el órgano de cafetaleros agrupados dentro de un mismo distrito. Eligen a tres delegados que los representen en el comité regional.

- Composición: Delegados de los 12 distritos miembros.
- Funciones: Evaluar y plantear alternativas de desarrollo al comité regional y ejecutar los programas y el plan de acción encargados por las instancias superiores.
- Funcionamiento: Reuniones ordinarias mensuales y extraordinarias de acuerdo a la necesidad.

Comité regional del café.

- Composición: Está integrado por cinco delegados de los 12 distritos miembros, un representante del MINAG, un representante del MEF, un representante del MINCETUR y un representante de la Municipalidad Provincial de La Convención.
- Funciones: Evaluar y definir alternativas de desarrollo, encargar al consejo directivo la ejecución de los programas y el plan de acción.
- Funcionamiento: Reuniones ordinarias mensuales y extraordinarias según sea la necesidad.

Gerencia general.

- Composición: El gerente general y su equipo directivo, secretario y tesorero.
- Funciones: Planear, organizar, dirigir y controlar los programas de desarrollo y las acciones encargadas del comité regional.

- **Funcionamiento:** Reuniones ordinarias semanales y extraordinarias según se requiera.

7.5 Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social

En vista de que la diferenciación de los cafés especiales es una de las principales estrategias del presente plan, el cuidado del medio ambiente es un aspecto que toma relevancia, debido a la necesidad de certificación y sobre todo a la necesidad de poseer un café reconocido por las técnicas de producción amigables con el medio ambiente.

En tal sentido, se deben implementar gradualmente programas de gestión ambiental que aseguren productos orgánicos y estilos de cultivo que puedan ser certificados con relativa facilidad. Sin embargo, este programa también deberá incluir los diferentes procesos de la cadena productiva, entre los que se deben destacar el transporte, el almacenamiento y el perlado.

7.6 Recursos Humanos

El presente plan estratégico tiene como base de funcionamiento la participación de los productores, los cuales no solamente aportan sus productos, sino también participan en la organización a través de su voto y posteriormente con sus aportes. Aunque existen claras diferencias en las competencias requeridas para cada puesto durante la implementación del plan estratégico, el desarrollo de las capacidades es uno de los asuntos más importantes para la organización.

7.7 Gestión del Cambio

Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez (1999) consideraron que las fases de la gestión del cambio incluyen los siguientes aspectos: (a) detectar la necesidad de cambio, (b) diagnosticar la situación, (c) planificar el cambio, (d) implantar el cambio y (e)

evaluar y controlar los cambios. Para ejecutar la gestión del cambio en la organización cafetalera de la región, se abordan los mismos pasos:

1. Detección la necesidad del cambio. En este caso, la necesidad de cambio tiene un amplio sentido reactivo, ya que se pretende afrontar la presión interna y externa. La presión interna se manifiesta en la necesidad de mejorar los ingresos de los agricultores, mientras que la presión externa se muestra en la disminución de la participación de mercado y los menores valores de ventas.
2. Diagnóstico de la situación. Adicionalmente al presente documento, los agricultores deben descubrir y describir personalmente la situación actual. Esto les dará un sentido de responsabilidad y compromiso con la acción necesaria para revertir la situación coyuntural.
3. Planificación del cambio. El cambio no debe ser un intento no orientado para pasar de una situación a otra. Por el contrario, se necesita de la fijación de una visión, misión y el establecimiento de estrategias y objetivos de largo y corto alcance, los cuales deben ser acordados y aceptados por los involucrados. El presente plan estratégico aporta en este sentido.
4. Implantación del cambio. Se debe tener en cuenta que los cambios deben desarrollarse en todas y cada de una de las formas planificadas. Un problema persistente en las organizaciones es asumir que el cambio se debe dar solamente a nivel técnico, por lo que se descuida el nivel de las interrelaciones. Ello provoca rigidez en la organización.
5. Evaluación y control del cambio. La implantación de cambios exige evaluar y controlar el desempeño con el fin de valorar los beneficios

logrados y hacer los correctivos necesarios. Pero la información debe ser transparente y estar disponible para los miembros de la organización. Por lo que se deben implementar mecanismos que hagan posible la difusión.

7.8 Conclusiones

La implementación de las estrategias determinadas en el proceso estratégico contempla la participación de los diferentes agentes vinculados con la cadena productiva del café, tales como los agricultores cafetaleros, las asociaciones, los comités, las cooperativas agrarias cafetaleras, COCLA, las municipalidades y el Gobierno Regional del Cusco.

Los 32 objetivos de corto plazo (OCP) establecidos en el proceso estratégico se encuentran en alineamiento con los cuatro objetivos de largo plazo (OLP). Asimismo, cada estrategia cuenta con un conjunto de lineamientos de acción, los cuales se enmarcan en las políticas estratégicas.

La estructura de la organización propuesta contempla la creación de la Federación de Productores Cafetaleros de la Región Cusco, la cual se organiza en cuatro niveles organizacionales: (a) productor cafetalero, (b) comité distrital del café, (c) comité regional del café y (d) gerencia general.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

8.1.1 Interna.

Esta perspectiva procede de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Con base a estos, se establecen inductores para el logro de los objetivos en cada una de las demás perspectivas.

8.1.2 Procesos.

En esta perspectiva, se define la cadena de valor de los procesos y productos, en armonía con las necesidades y requerimientos de los clientes.

8.1.3 Cliente.

En esta perspectiva, se identifican los segmentos de mercado objetivo donde se piensa competir y se analizan las necesidades de los clientes y en base a ello alinear los procesos, productos y servicios de acuerdo a sus requerimientos.

8.1.4 Financiera.

Resume todas las implicancias financieras, como resultado de la aplicación de las estrategias. Esta perspectiva sirve de enfoque para todos los indicadores del cuadro de mando integral, dado que la salud financiera de la organización es uno de los pilares de la gestión estratégica. En las Tablas 62, 63, 64 y 65 se describen cada una de las perspectivas de control.

Tabla 62

Tablero de Control-Interna

N° OCP	Objetivo	Indicador	Unidad
OCP 1.5.	Desarrollar cursos trimestrales continuos para fomentar la cultura cafetalera a nivel regional hasta el año 2022.	Cantidad de cursos desarrollados	Número
OCP 1.6.	Creación y difusión de 200 manuales sobre productividad, calidad y comercialización del café de la región Cusco para el año 2013.	Cantidad de Manuales	Número
OCP 1.7.	Desarrollar 80 horas de capacitación anual en gestión financiera para los agricultores.	Cantidad de horas de capacitación	Número
OCP 3.3.	Implementar asignaturas agronómicas y sobre comercialización en la currícula de las escuelas y colegios de las zonas cafetaleras a partir del año 2013.	Cantidad de asignaturas implementadas	Número
OCP 3.4.	Desarrollar 100 horas de capacitación anual para los agricultores en técnicas de producción y comercialización.	Cantidad de horas de capacitación	Número
OCP 3.5.	Desarrollar 48 horas de capacitación anual para los promotores en técnicas de trabajo en equipo, liderazgo, gestión financiera, etc.	Cantidad de horas de capacitación	Número

Tabla 63

Tablero de Control-Procesos

N° OCP	Objetivo	Indicador	Unidad
OCP 1.1.	Incrementar la renovación de cafetales en 7% promedio anual.	Incremento de cafetales renovados	Porcentaje
OCP 1.2.	Incrementar la productividad por hectárea en 6% promedio anual.	Incremento de productividad por hectárea	Porcentaje
OCP 1.3.	Diseño e implementación de la Federación de Cafetaleros de la Región Cusco (FCRC) 2012-2013.	Disponibilidad de la FCRC	Porcentaje (100%)
OCP 1.4.	Propiciar un parque industrial del café en la ciudad de Quillabamba, que será el eje del clúster para el año 2015.	Disponibilidad del parque industrial	Porcentaje (100%)
OCP 1.8.	Establecer una alianza estratégica por año para desarrollar el cluster competitivo.	Cantidad de alianzas	Número
OCP 1.9.	Sistematizar la gestión estadística del sector para el año 2013.	Disponibilidad de la gestión estadística	Porcentaje (100%)
OCP 1.10.	Certificar en ISO 9001 y 14001 los procesos cafetaleros de la región Cusco al 2015.	Disponibilidad de las certificaciones ISO 9001 y 14001	Porcentaje (100%)
OCP 2.1.	Obtener una denominación de origen o marca certificada cada año.	Cantidad de denominaciones de origen y marcas certificadas	Número
OCP 2.2.	Incrementar la producción certificada en cafés especiales en 5% anual.	Incremento de producción certificada	Número
OCP 3.1.	Empadronar al 100% los productores cafetaleros de la región Cusco, 2013.	Cantidad de productores empadronados	Número
OCP 3.2.	Identificar y seleccionar a 12 promotores del café para finales del año 2013.	Cantidad de promotores del café	Número
OCP 3.6.	Estandarizar el proceso de poscosecha mediante la construcción de tres plantas de beneficio húmedo al 2015.	Operatividad de las plantas de beneficio húmedo	Porcentaje (100%)
OCP 3.7.	Desarrollar un programa de control de calidad estructurado en periodos anuales al terminar el año 2013.	Cantidad de programas de control de calidad	Número

Tabla 64

Tablero de Control-Clientes

N° OCP	Objetivo	Indicador	Unidad
OCP 2.3.	Participar en las principales ferias nacionales e internacionales del café, dos veces por año de forma continua.	Cantidad de ferias participadas	Número
OCP 2.4.	Organizar una feria internacional del café en la región Cusco con una frecuencia anual.	Cantidad de ferias internacionales organizadas	Número
OCP 2.5.	Crear y promocionar la <i>experiencia del café orgánico del Cusco</i> para los años 2013-2015.	Campañas de promoción	Número
OCP 2.6.	Desarrollar un estudio de mercado anual para la exportación de cafés de especialidad.	Estudios de mercado	Número
OCP 2.7.	Determinar la promesa básica de venta (PBV) para el café de la región (<i>slogan</i>) para el año 2013.	Disponibilidad de la PBV	Porcentaje (100%)
OCP 2.8.	Desarrollar tres nuevos productos con valor agregado para el año 2015.	Cantidad de nuevos productos	Número
OCP 2.9.	Ingresa a un nuevo nicho de mercado cada tres años hasta el año 2021.	Cantidad de nuevos nichos	Número
OCP 2.10.	Realizar un estudio sobre el nivel de satisfacción de los clientes, para el año 2013 y consecutivamente cada dos años hasta el año 2022.	Estudio de satisfacción del cliente	Número
OCP 2.11.	Incrementar la satisfacción del cliente en 2% promedio anual.	Incremento de satisfacción del cliente	Porcentaje
OCP 2.12.	Desarrollar una plataforma de venta y distribución por comercio electrónico en dos años (Internet y redes sociales).	Disponibilidad de la plataforma virtual de comercio electrónico.	Porcentaje (100%)

Tabla 65

Tablero de Control-Financiera

N° OCP	Objetivo	Indicador	Unidad
OCP 4.1	Incrementar el ROE en 7% promedio anual.	Utilidad neta/patrimonio	Porcentaje
OCP 4.2.	Incrementar las ventas de café de especialidad a valores FOB en 7% promedio anual.	Incremento de ventas FOB de café de especialidad	Porcentaje
OCP 4.3.	Incrementar las ventas a valor FOB para la industria del café en 6% promedio anual.	Incremento de ventas FOB de la industria del café	Porcentaje

8.2 Tablero de Control Integrado

El sistema de control y seguimiento del avance y logro de los objetivos estratégicos se materializará a través de los indicadores de gestión de las cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos internos y (d) aprendizaje y crecimiento. Al respecto, el mapa estratégico del tablero de control se muestra en la Figura 44.

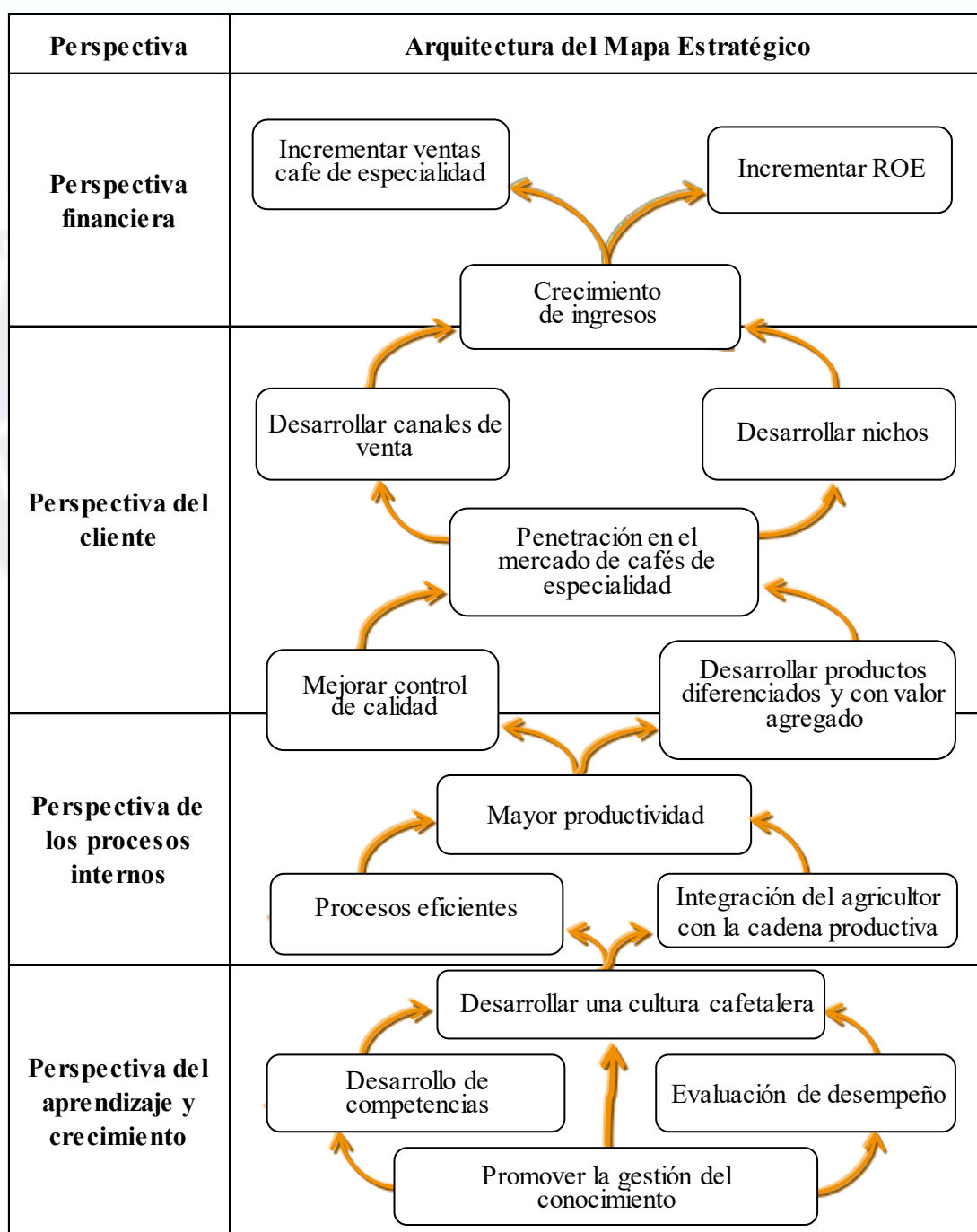


Figura 44. Mapa estratégico del tablero de control.

8.3 Conclusiones

La evaluación estratégica se realizará a través de las cuatro perspectivas de control que integran el cuadro de mando integral: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva de procesos operativos internos y (d) perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estas cuatro perspectivas de control generan una dinámica holística de generación de valor; es decir, la eficiente gestión del conocimiento deviene en mejoras de los procesos internos, lo cual a su vez deriva en la satisfacción del cliente y consecuentemente en mayores ventas, ingresos y rentabilidad.

Considerando el análisis del tablero de control, así como los objetivos de corto y largo plazo, se han establecido 32 indicadores, con base a estimadores porcentuales y valores numéricos como objetivo. Las ocho estrategias retenidas (penetración en el mercado, diferenciación con productos de especialidad, desarrollo de productos con valor agregado, desarrollo de una cultura cafetalera, desarrollo del clúster competitivo, desarrollo de programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café, promoción de la gestión del conocimiento y nichos de mercados de cafés de especialidad), producto del análisis del modelo secuencial integral del proceso estratégico, se encuentran desplegadas en el mapa estratégico y cuentan con sus respectivos objetivos, indicadores de gestión y metas. La consecución de los objetivos de largo plazo de las cuatro perspectivas estratégicas se materializa en el logro de la visión estratégica.

Capítulo IX: Competitividad del Sector Cafetalero de la Región Cusco

9.1 Análisis Competitivo del Sector Cafetalero de la Región Cusco

Según el Índice de Competitividad Regional de Perú para el periodo 2010, publicado por CENTRUM Católica, la región Cusco se encuentra en el puesto 10 entre las 24 regiones del país, tal como se muestra en la Figura 45. De acuerdo a cada uno de los cinco pilares del índice establecidos por CENTRUM Católica, la región Cusco muestra una mejora en los pilares empresas y economía, al haber logrado escalar del puesto 15 al 9 y del puesto 8 al 7, respectivamente, entre los años 2008 y 2010.

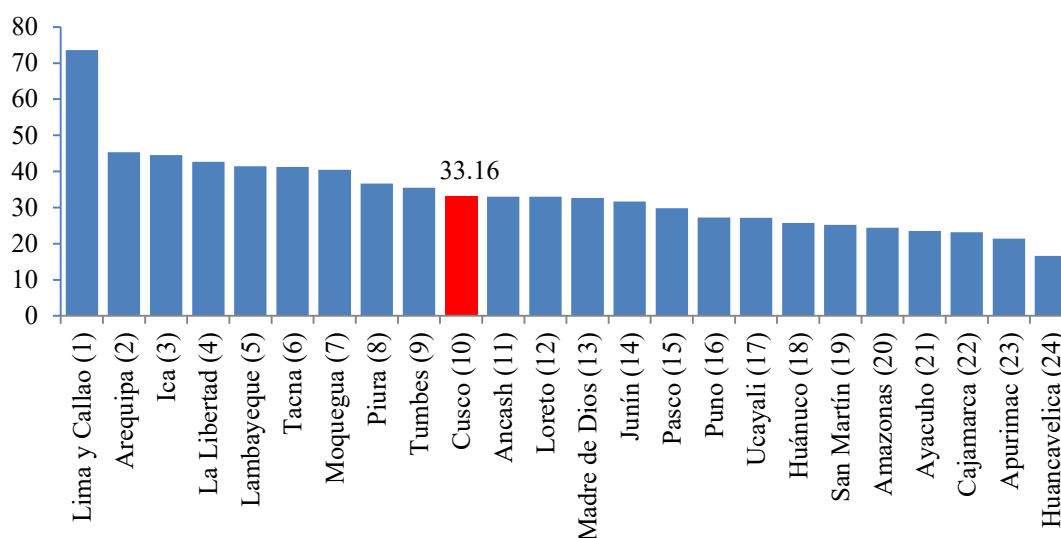


Figura 45. Índice de competitividad regional del Perú 2010.

Adaptado de “Resultados del índice de competitividad regional del Perú 2010 y 2008”, por Revista Estrategia CENTRUM, 2010, p. 23. Recuperado de <http://kzines.com/chile/clientes/strategia/20/FlipK.html>

Los pilares educación e infraestructura bajan un escalón, al pasar del puesto 12 al 13 y del 10 al 11, respectivamente, entre los años 2008 y 2010. Finalmente, es importante destacar la baja calificación que obtiene el pilar gobierno en el índice, al mantenerse en la misma ubicación (puesto 16) del total de 24 regiones. Al respecto, en la Tabla 66 se precisa lo ya mencionado.

Tabla 66

Región Cusco: Índice de Competitividad según Pilares (2008 y 2010)

Pilar	Puntaje		Ranking	
	2008	2010	2008	2010
Empresas	40.32	47.05	15	9
Economía	29.59	25.38	8	7
Gobierno	35.53	37.33	16	16
Educación	40.99	36.08	12	13
Infraestructura	20.87	19.98	10	11

Nota. Resultados del índice de competitividad regional del Perú 2010 y 2008”, por Revista Estrategia CENTRUM, 2010, p. 24. Recuperado de <http://kzines.com/chile/clientes/strategia/20/FlipK.html>

Según los estudios realizados por Porter (1991) para responder a la pregunta: “¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular? La respuesta se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva” (p. 110). En este contexto, con el análisis de los cuatro atributos genéricos del diamante de Porter se determinará cuál es el entorno en que se desenvuelven y compiten las empresas cafetaleras de la Región Cusco.

Condiciones de los factores. Este atributo centra su análisis en los factores de producción o insumos necesarios para lograr competitividad al interior de cualquier sector, los cuales se detallan a continuación:

Recursos humanos. El capital intelectual de la región Cusco se encuentra poco preparado, tal como se observa en la Tabla 67. Según el último censo realizado por el INEI en el año 2007, tan solo el 16.6% de la población del Cusco tenía estudios superiores y el 29% y el 36.6% del total de la población contaba con estudios secundarios y primaria completa.

Tabla 67

Región Cusco: Nivel Educativo Alcanzado por la Población (2007)

Nivel de estudios	Número de habitantes	% (*)	%(**)
Superior universitaria completa	58,156	5.3	5.3
Superior universitaria incompleta	41,148	3.7	9.0
Superior no universitaria completa	43,353	3.9	12.9
Superior no universitaria incompleta	40,061	3.6	16.6
Secundaria	320,025	29.0	45.6
Primaria	403,917	36.6	82.3
Educación inicial	29,979	2.7	85.0
Sin nivel	165,597	15.0	100.0
Total	1'102,236	100.0	

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=Resultadoscensales>

* Considera la participación porcentual.

** Considera la participación porcentual acumulada.

La mano de obra no especializada, en primer lugar, está constituida por el agricultor que desarrolla las actividades de cultivo, poda, fertilización, manejo de malezas y control sanitario del café; y en segundo lugar, por el personal de apoyo contratado específicamente para la cosecha. En ambos casos, el personal posee un bajo nivel educativo. En relación a la mano de obra especializada, esta es proporcionada por las cooperativas COCLA y otras entidades gubernamentales, como el MINAG, el SENASA, la municipalidad provincial y las municipalidades distritales. Debido al incremento del costo de mano de obra, tanto especializada como no especializada, en la provincia de La Convención, la disponibilidad de recursos humanos se ha reducido significativamente. Si bien se vienen desarrollando programas de capacitación en actividades de siembra, cultivo y cosecha del producto, por parte de las cooperativas y las municipalidades, los resultados son limitados. Por lo que es necesario un trabajo más integral que involucre toda la cadena productiva, además de programas de seguimiento y control de procesos.

Recursos físicos. La geografía de la región Cusco, exactamente de la provincia de La Convención, presenta condiciones climáticas y pisos ecológicos muy favorables para desarrollar café de calidad superior. Existe amplia disponibilidad de tierras de cultivo y el agua es abundante en el valle de La Convención. Debido a la construcción de la Carretera Interoceánica, se presentan condiciones muy favorables para exportar a mercados de la cuenca del Pacífico, como es el caso del mercado de Estados Unidos.

Recursos de capital. La estructura de financiamiento de las unidades productivas se genera a través de entidades de microfinanciamiento, como las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs), las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs), las Cooperativas de Ahorro y Crédito, las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYMES), los Organismos no Gubernamentales (ONG) y el Agrobanco. Estas entidades ejercen buena disponibilidad de capital; sin embargo, los costos son relativamente altos, al llegar a cobrar tasas efectivas anuales (TEA) de hasta 79%. En otros casos, la institución financiera gubernamental Agrobanco puede llegar a cobrar hasta una TEA de 23%.

Recursos de conocimiento. Los conocimientos tecnológicos sobre el manejo productivo y la comercialización del café son puestos a disposición de las tres facultades de Agronomía Tropical, Ingeniería Industrial Alimentaria y Ecoturismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC).

Adicionalmente, la región Cusco cuenta con instituciones públicas de apoyo, como el MINAG, SENASA, Agro Rural, MINCETUR, PROMPERÚ, entre otros. De otro lado, también desarrollan y proveen conocimientos técnicos la Junta Nacional del Café (JNC), la Cámara Peruana del Café, la Asociación Peruana de Cafés Especiales (APECAFE), Care Perú, Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM), entre otros.

Cabe destacar que el conocimiento alcanzado por las entidades indicadas es más descriptivo que de investigación propiamente y se encuentra a libre disposición, pero no es parte de un sistema articulado que retroalimente constantemente a las unidades productivas y comercializadoras de la región Cusco.

Infraestructura. El 80% de la infraestructura vial es deficiente. La única vía asfaltada de la provincia de La Convención es la que une Quillabamba con el Cusco. La mayoría de vías de comunicación que conectan a los 10 distritos de La Convención con la capital, Quillabamba, son de tipo trocha carrozable y sin afirmar, las cuales en temporadas de lluvias representan un peligro para los transportistas y viajeros. Por otro lado, la infraestructura de procesamiento, recolección, así como las actividades de poscosecha son de nivel artesanal; en vista de que cada agricultor desarrolla dichas actividades utilizando procesos domésticos.

Condiciones de la demanda. Si bien el grueso del café producido por la región Cusco es exportado, se aprecia un crecimiento de la demanda local. Así, tanto a nivel regional como nacional, es notorio el incremento de puntos de venta de café, tanto para el mercado turístico como para el mercado local. Según la SUNAT, COCLA presenta 12 locales comerciales distribuidos en los departamentos de Cusco, Lima, Arequipa y Apurímac.

Sectores afines y auxiliares.

Proveedores. Los proveedores del sector cafetalero de la región Cusco se encuentran eslabonados en siete grupos de provisión: combustibles, insumos agrícolas, sacos para almacenamiento, equipo y maquinaria, sacos para exportación, equipamiento y maquinaria, y trabajos de mantenimiento. En líneas generales, los proveedores no presentan elevados niveles de innovación que fomenten el desarrollo del sector.

Entidades de apoyo financiero. Existe una amplia variedad de entidades de apoyo financiero para la micro y pequeña empresa, que por lo general va de la mano con apoyo y asesoría técnico profesional (caso de las CMACs, las CRACs, Arariwa y Agrobanco, entre otros).

Entidades de cooperación. Respecto a las entidades públicas, privadas y ONG, el sector cafetalero de la región Cusco cuenta con la cooperación de diversas instituciones, como el MINAG, SENASA, INRENA, Agro Rural, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), MINCETUR, PROMPERÚ, la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin drogas (DEVIDA), la JNC, APECAFE, entre otros.

Entidades dedicadas a la investigación. Si bien el desarrollo de investigación relativo al sector cafetalero es limitado, es importante mencionar que se cuenta con algunas instituciones dedicadas a la investigación, como la UNSAAC, la Universidad Andina del Cusco (UAC), la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) y la Asociación de Exportadores (ADEX).

Estrategia, estructura y rivalidad. Durante el año 2011, fueron 118 las empresas peruanas que exportaron café al mercado exterior. No obstante, es importante señalar que las primeras siete empresas exportadoras concentran las dos terceras partes del total del café exportado (66.4%). El 80% de las exportaciones (pareto) se logró únicamente con la contribución de las primeras 12 empresas exportadoras, ocho de las cuales cuentan con una agencia comercial en la región Cusco (SUNAT, 2012). Dichas entidades desarrollan una fuerte competencia frente a las entidades comercializadoras Perales Huancaruna, Cía. Internacional del café, Exportadora Romex, Luis Dreyfus Commodities Perú, COCLA, Cafetalera Amazónica, Machu Picchu foods, y H.V.C. Exportaciones. El principal operador

cafetalero del Cusco es COCLA, al ocupar el octavo lugar en las exportaciones de café y contribuir con el 3.8% sobre las exportaciones de café en el 2011 (ver Figura 46). Además, destaca la participación expectante de la empresa exportadora Perales Huancaruna S.A.C., que concentra la cuarta parte del café exportado del país. La marca Altomayo de Perales Huancaruna S.A.C. se ha posicionado como una de las marcas líderes en el país, la cual desarrolla un proceso sustentable de responsabilidad social con nuevas tecnologías para el cultivo y procesamiento del café, así como la constante capacitación a los agricultores en cada uno de los eslabones de la cadena productiva del café. En un contexto internacional, los principales competidores del Perú son los países de Brasil, Colombia, Guatemala y Honduras.

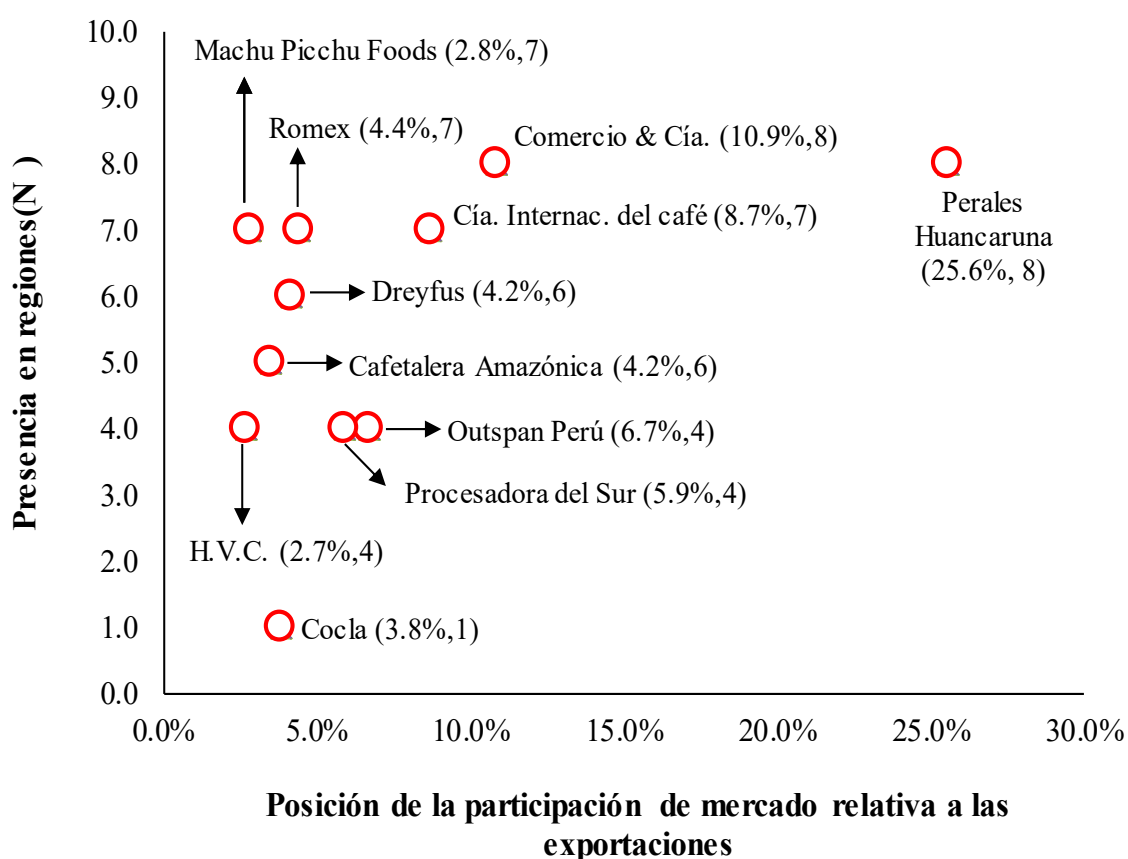


Figura 46. Estructura de mercado y presencia de empresas en número de regiones (2011).

Adaptado de “Operatividad Aduanera de las exportaciones de café-Partida 0901119000”, por Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), 2012. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

El Estado. Este influencia sobre los cuatro determinantes del entorno competitivo. Por lo tanto, es pertinente mencionar los avances del accionar del Estado en la construcción de la Carretera Interoceánica y los diferentes proyectos de desarrollo del sector por parte de la municipalidad provincial y las municipalidades distritales de La convención. Con la creación de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba, se espera ver mejoras sustantivas en el desarrollo de los recursos humanos. Respecto al microfinanciamiento y apoyo técnico, cabe destacar el trabajo que viene realizando Agrobanco que de alguna manera cumple un rol equilibrador en términos de costo, frente a las diferentes instituciones de financiamiento privadas.

Casualidad y fenómenos fortuitos. Los hechos casuales pueden generar efectos de discontinuidad en los procesos productivos. Por lo tanto, se puede mencionar que los factores climatológicos son fenómenos casuales que muchas veces afectan el normal desenvolvimiento de las actividades productivas del café. También, los aspectos sociales, como las huelgas y paros, son hechos que todavía merman el acopio del café en las épocas de cosecha.

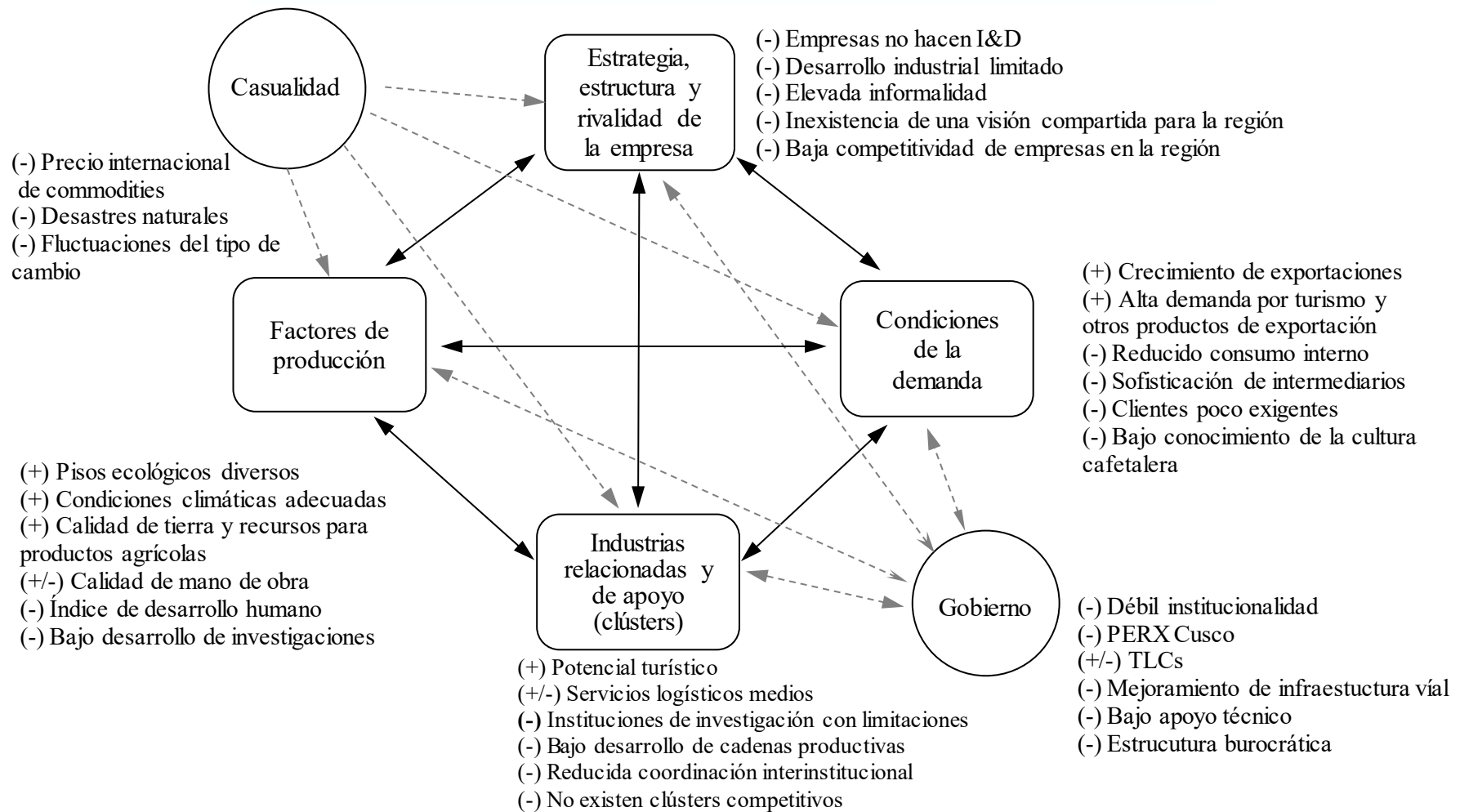


Figura 47. Determinantes de la competitividad de la región Cusco.

Adaptado de "La ventaja competitiva de las naciones", por M. Porter, 1991, Buenos Aires, Argentina: Vergara.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Cafetalero de la Región Cusco

Las ventajas competitivas del sector cafetalero de la región Cusco se pueden representar en los siguientes atributos:

1. Características de diferenciación propias de la región Cusco para generar denominaciones de origen y marcas certificadas.
2. El valor ecológico del producto. El mercado del café orgánico, cada vez más rentable, viene creciendo de forma sostenida. Por lo tanto, este atributo será uno de los principales elementos de posicionamiento a nivel internacional. El cuidado del medio ambiente buscará un posicionamiento relacionado al origen (Cultura Inca, Machu Picchu, Cusco y naturaleza).
3. La estabilidad macroeconómica del país y por ende la de sus regiones.
4. Sofisticación del mercado financiero, sobre todo en el mercado de microfinanzas.
5. Comportamiento ético de los operadores locales.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

Según Porter (1998), el concepto de clúster se define de la siguiente manera:

La innovación y la comercialización de nuevas tecnologías tiene lugar de manera desproporcionada en clúster, concentraciones geográficas de empresas e instituciones conectadas entre si en un campo determinado. El entorno de la innovación específico de los clúster se refleja en la infraestructura del diamante (p. 10).

Una empresa integrada en un clúster puede obtener más rápidamente los nuevos componentes, servicios, maquinarias y demás elementos necesarios para poner en practica las innovaciones (p. 11)

La ventaja competitiva del sector cafetalero de la región Cusco depende en buena medida de las sinergias entre los diferentes actores de la cadena productiva. En la Figura 48, se muestra la estructura del clúster cafetalero propuesto, el cual se articula en función a la cadena productiva principal (proveedores, productores y comercializadores) y la cadena de apoyo y soporte (entidades de cooperación, instituciones dedicadas a la investigación y entidades de apoyo financiero). Dada la estructura productiva, en su mayoría compuesta por pequeños productores cafetaleros, el proceso de desarrollo de un clúster competitivo del sector cafetalero de la región irá de la mano con el nivel de institucionalización y coordinación estrecha tanto del sector público como del sector privado.

Con la finalidad de configurar un clúster competitivo para el sector cafetalero de la región Cusco, es importante tomar en cuenta el estudio de clúster y asociatividad preparado para la Comisión para la Promoción de la Pequeña y la Micro Empresa (PROMPYME) por Proexpansión. En este estudio, se indica que un clúster es el proceso dinámico y social de formación de una estructura productora que posee una constante relación entre los agentes que se aglomeran en un espacio geográfico determinado. En ese sentido, CEPLAN (2012) afirma que los requisitos para el desarrollo de un clúster diferenciado de un aparato de producción colectivo serían los siguientes:

1. Tenencia de un espacio geográfico determinado y existencia de concentración sectorial.
2. Presencia de empresas de distintos tamaños alrededor de la explotación o uso de los recursos o patrimonios en torno a los cuales surge la actividad económica.
3. Paulatina especialización productiva.

4. Presencia de acción conjunta de los agentes.
5. Activa competencia para obtener una demanda progresivamente más sofisticada De acuerdo a los elementos de evaluación utilizados por Proexpansión (2012), el clúster cafetalero de la región Cusco propuesto encuadraría en la Fase I; es decir, como clúster incipiente (p. 198), toda vez que “hace referencia directa a la actividad económica que surge alrededor de un factor inicial. Es decir, en esta fase se tiene una aglomeración inicial debido a la oferta de un recurso exógenamente especificado a un espacio delimitado” (p. 27), el cual a su vez posee las siguientes características:

- Escasez de relaciones productivas y comerciales solidas entre los agentes de la zona.
- Debilidad tecnológica, dependencia de la tecnología foránea y forzada adecuación a ella.
- Insuficiente demanda interna que permita el desarrollo institucional.
- Desarrollo institucional incipiente.

Por lo tanto, el sector cafetalero de la región Cusco posee un gran potencial para desarrollar un clúster cafetalero de Fase III (clúster interrelacionado) en el mediano plazo, y la propuesta del presente plan estratégico se presenta como una valiosa herramienta que sirve de apoyo en la configuración de un clúster verdaderamente competitivo a nivel internacional.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La competitividad estratégica del sector cafetalero de la región Cusco es una condición *sine qua non* para la supervivencia de las empresas cafetaleras de la región. Ello depende en buena medida de las sinergias entre los diferentes actores de la cadena productiva. De esta manera, la estructura del clúster cafetalero propuesto se

articula en función de la cadena productiva principal (proveedores, productores y comercializadores) y de la cadena de apoyo y soporte (entidades de cooperación, instituciones dedicadas a la investigación y entidades de apoyo financiero). El proceso de desarrollo de un clúster competitivo para el sector cafetalero de la región Cusco irá de la mano con el nivel de mejora en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas del sector. Es por ello que el patrón o modelo de decisiones estratégicas debe orientarse al trabajo conjunto y holístico del sector, bajo las estructuras de un clúster cafetalero.



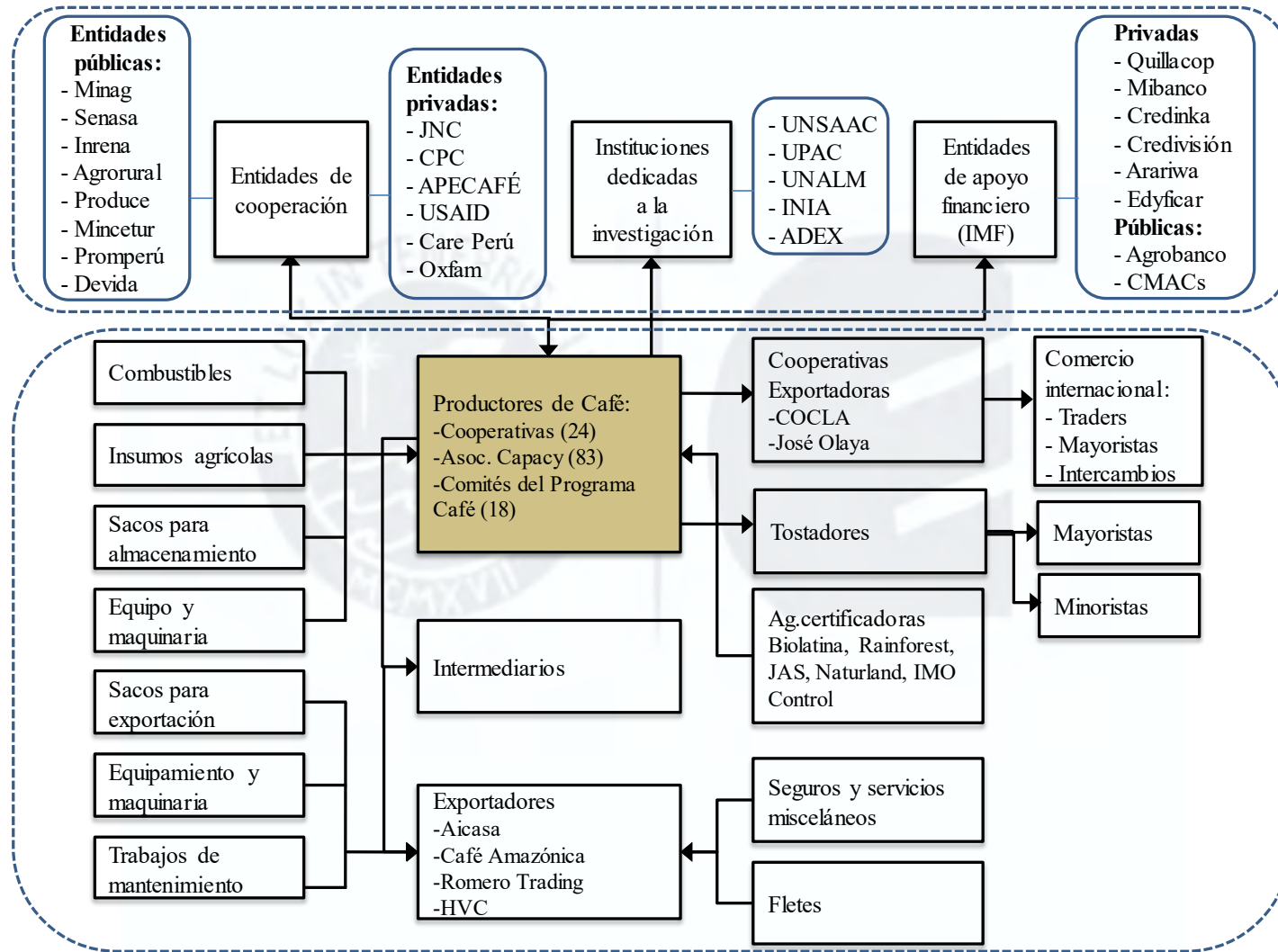


Figura 48. Modelo propuesto para el clúster cafetalero en la región Cusco.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Tabla 68.

Plan Estratégico Integral

Visión										
En el año 2022, los cafetaleros de la región Cusco serán reconocidos en el mercado internacional como los productores del mejor café de especialidad del mundo por su alta calidad, productividad y eficiente proceso de comercialización.										
INTERESES ORGANIZACIONALES			OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				PRINCIPIOS CARDINALES			VALORES:
IO1. Diversificar mercados					PC1. Influencias de terceras partes: Gobierno Regional y local, Minsag, Senasa, Promperu, la Junta Nacional del Café, la Cámara nacional del café, APECAFE, la UNSAAC, UPAC y la UNALIM.			• Disciplina.		• Trabajo en equipo con todos los productores de Café. • Integridad en la relación con los stakeholders. • Responsabilidad Social y Medioambiental. • Espíritu emprendedor. • Innovación y creatividad.
IO2. Unidades productivas competitivas					PC2. Lazos pasados y presentes: Producción del grano de café en pequeñas fincas, ello como resultado de la Reforma Agraria. Continuidad de prácticas ancestrales como el ajay, la mita y las fincas.			• Responsabilidad Social y Medioambiental.		
IO3. Desarrollar nichos de mercado					PC3. Contrabalance de los intereses: Intereses comunes con otras regiones del país. La mayor competitividad de otras regiones puede tener implicancias en la participación de mercado del café de la región Cusco.			• Espíritu emprendedor.		
IO4. Educación cafetalera de calidad					PC4. Conservación de los enemigos: Tensiones con el departamento de Arequipa por el proyecto Majes Siguan, Brasil y Colombia son los principales enemigos comerciales del sector cafetalero de la región Cusco.			• Innovación y creatividad.		
IO5. Tecnología productiva	OLP1. Incrementar la productividad por hectárea en un 75%, pasando del promedio de 11.3 quintales por hectárea a 20 quintales por hectárea en el 2022.	OLP2. Incrementar las exportaciones de café de especialidad en un 80%, pasando de US\$ 44.5 millones el 2012 a US\$ 80 millones al 2022.	OLP3: En el 2022, ser reconocidos a nivel internacional por la alta calidad de café producido en la región Cusco, teniendo 70% de los cultivos de la región certificados como cafés orgánicos.	OLP4. Incrementar el ROE (rentabilidad sobre el patrimonio) promedio anual del sector de un 8.3% el 2012 hasta un 15% en el año 2022.						
IO6. Inversión en infraestructura										
IO7. Mejorar la productividad										
IO8. Líderes competentes										
ESTRATEGIAS			OBJETIVOS DE CORTO PLAZO				TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVA FINANCIERA			CÓDIGO DE ÉTICA:
E1: Penetración de mercados de cafés de especialidad en EE.UU. y Alemania.			X		X					• Responsabilidad Social y Medioambiental: Los miembros tienen como prioridad el cuidado del medio ambiente y el bienestar de sus semejantes. • Integridad: Los líderes y todos los miembros deben actuar con total transparencia en todas sus actividades. • Justicia y equidad: La distribución de los deberes, derechos y beneficios se debe hacer considerando el trabajo desarrollado y las facultades propias de cada participante interno y externo (Stakeholders). • Conflicto de Intereses: Cuando los intereses personales pueden verse beneficiados por una decisión, se debe optar por el retiro voluntario para evitar perjudicar en forma alguna a la organización. • Respeto: todos los miembros del equipo guardan consideración a sus semejantes. • Prejuicios: los miembros evitan juicios basados en asuntos políticos, religiosos, de raza, procedencia, cultura o género que ponga en desventaja a cualquier persona.
E2: Diferenciación con productos de especialidad.			X		X					
E3: Desarrollar productos con valor agregado.			X		X					
E4: Desarrollar la cultura cafetalera de la Región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor.	X	X		X		X				
E5: Fomentar y consolidar el cluster competitivo del sector cafetalero de la Región Cusco.	X			X		X				
E6: Desarrollar programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café.	X	X		X		X				
E7: Promover la Gestión del Conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente.	X	X		X		X				
E8: Identificar y satisfacer nuevos nichos de mercado de cafés especiales.			X		X					
TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVA INTERNA			OBJETIVOS DE CORTO PLAZO				TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVA PROCESOS			CÓDIGO DE ÉTICA:
Objetivo	Indicador	Unidad	OCP 1.1. Incrementar la renovación de cafetales en un 7% promedio anual.	OCP 2.1. Obtener una Denominación de Origen o Marca Certificada cada año.	OCP 3.1. Empadronar al 100% los productores cafetaleros de la Región Cusco, 2013.	OCP 4.1. Incrementar el ROE en 7% promedio anual.	Objetivo	Indicador	Unidad	• Responsabilidad Social y Medioambiental: Los miembros tienen como prioridad el cuidado del medio ambiente y el bienestar de sus semejantes. • Integridad: Los líderes y todos los miembros deben actuar con total transparencia en todas sus actividades. • Justicia y equidad: La distribución de los deberes, derechos y beneficios se debe hacer considerando el trabajo desarrollado y las facultades propias de cada participante interno y externo (Stakeholders). • Conflicto de Intereses: Cuando los intereses personales pueden verse beneficiados por una decisión, se debe optar por el retiro voluntario para evitar perjudicar en forma alguna a la organización. • Respeto: todos los miembros del equipo guardan consideración a sus semejantes. • Prejuicios: los miembros evitan juicios basados en asuntos políticos, religiosos, de raza, procedencia, cultura o género que ponga en desventaja a cualquier persona.
OCP 1.5. Desarrollar cursos trimestrales continuos para fomentar la cultura cafetalera a nivel regional hasta el año 2022.	Cantidad de cursos	Número	OCP 1.2. Incrementar la productividad por hectárea en 6% promedio anual.	OCP 2.2. Incrementar la producción certificada en cafés especiales en 5% anual.	OCP 3.2. Identificar y seleccionar a 12 promotores del café para finales del año 2013.	OCP 4.2. Incrementar las ventas de café de especialidad a valores FOB en 7% promedio anual.	OCP 4.1. Incrementar el ROE en 7% promedio anual.	Utilidad Neta/ Patrimonio	Porcentaje	
OCP 1.6. Creación y difusión de 200 manuales sobre productividad, calidad y comercialización del Café de la Región Cusco para el año 2013.	Cantidad de Manuales	Número	OCP 1.3. Creación de la Federación de Cafetaleros de la Región Cusco para el año 2015.	OCP 2.3. Participar en las principales ferias nacionales e internacionales del café, dos veces por año de forma continua.	OCP 3.3. Implementar asignaturas agronómicas y sobre comercialización en la currícula de las escuelas y colegios de las zonas cafetaleras a partir del año 2013.	OCP 4.3. Incrementar las ventas a valor FOB para la industria del café en 6% promedio anual.	OCP 4.2. Incrementar las ventas de café de especialidad a valores FOB en 7% promedio anual.	Incremento de ventas FOB de café de especialidad	Porcentaje	
OCP 1.7. Desarrollar 80 horas de capacitación anual en gestión financiera para los agricultores.	Cantidad de horas de capacitación	Número	OCP 1.4. Propiciar un parque industrial del café en la ciudad de Quillabamba que será el eje del Clúster para el año 2015.	OCP 2.4. Organizar una feria internacional del café en la región Cusco con una frecuencia anual.	OCP 3.4. Desarrollar 100 horas de capacitación anual a los agricultores, en técnicas de producción y comercialización.		OCP 4.3. Incrementar las ventas a valor FOB para la industria del café en 6% promedio anual.	Incremento de ventas FOB de la industria del café	Porcentaje	
OCP 3.3. Implementar asignaturas agronómicas y sobre comercialización en la currícula de las escuelas y colegios de las zonas cafetaleras a partir del año 2013.	Cantidad de asignaturas implementadas	Número	OCP 1.5. Desarrollar cursos trimestrales continuos para fomentar la cultura cafetalera a nivel regional hasta el año 2022.	OCP 2.5. Crear y promocionar la "Experiencia del café orgánico de Cusco" para los años 2013-2015.	OCP 3.5. Desarrollar 48 horas de capacitación anual a los promotores, en técnicas de trabajo en equipo, liderazgo, gestión financiero, etc.		OCP 1.1. Incrementar la renovación de cafetales en un 7% promedio anual.	Incremento de cafetales renovados	Porcentaje	
OCP 3.4. Desarrollar 100 horas de capacitación anual a los agricultores, en técnicas de producción y comercialización.	Cantidad de horas de capacitación	Número	OCP 1.6. Creación y difusión de 200 manuales sobre productividad, calidad y comercialización del Café de la Región Cusco para el año 2013.	OCP 2.6. Desarrollar un estudio de mercado anual para la exportación de cafés de especialidad.	OCP 3.6. Estandarizar el proceso poscosecha mediante la construcción de tres plantas de beneficio húmedo al 2015.		OCP 1.2. Incrementar la productividad por hectárea en 6% promedio anual.	Incremento de productividad por hectárea	Porcentaje	
OCP 3.5. Desarrollar 48 horas de capacitación anual a los promotores, en técnicas de trabajo en equipo, liderazgo, gestión financiero, etc.	Cantidad de horas de capacitación	Número	OCP 1.7. Desarrollar 80 horas de capacitación anual en gestión financiera para los agricultores.	OCP 2.7. Determinar la Promesa Básica de Venta para el café de la región (slogan) para el año 2013.	OCP 3.7. Desarrollar un programa de control de calidad estructurado y periódico, 2013.		OCP 1.3. Creación de la Federación de Cafetaleros de la Región Cusco para el año 2015.	Disponibilidad de la FCRC	Porcentaje (100%)	
OCP 3.6. Estandarizar el proceso poscosecha mediante la construcción de tres plantas de beneficio húmedo al 2015.	Cantidad de horas de capacitación	Número	OCP 1.8. Establecer una alianza estratégica por año para desarrollar el cluster competitivo.	OCP 2.8. Desarrollar 03 nuevos productos con valor agregado para el año 2015.			OCP 1.4. Propiciar un parque industrial del café en la ciudad de Quillabamba que será el eje del Clúster para el año 2015.	Disponibilidad del parque industrial	Porcentaje (100%)	
PERSPECTIVA CLIENTES			OCP 1.9. Sistematizar la gestión estadística del sector para el año 2013.	OCP 2.9. Ingresar a un nuevo nicho de mercado cada tres años hasta el año 2022.			OCP 1.10. Certificar en ISO 9001 y 14001 a los procesos cafetaleros de la Región Cusco, al 2015.	Disponibilidad de la gestión estadística	Porcentaje (100%)	
OCP 2.3. Participar en las principales ferias nacionales e internacionales del café, dos veces por año de forma continua.	Cantidad de ferias en las que se participó	Número	OCP 2.10. Realizar un estudio sobre el nivel de satisfacción de los clientes, para el año 2013 y consecutivamente cada dos años hasta el año 2022.	OCP 2.11. Incrementar la satisfacción del cliente en 2% promedio anual.			OCP 1.10. Certificar en ISO 9001 y 14001 a los procesos cafetaleros de la Región Cusco, al 2015.	Disponibilidad del SIE	Porcentaje (100%)	
OCP 2.4. Organizar una feria internacional del café en la región Cusco con una frecuencia anual.	Cantidad de ferias internacionales organizadas	Número	OCP 2.11. Incrementar la satisfacción del cliente en 2% promedio anual.	OCP 2.12. Desarrollar una plataforma de venta y distribución por comercio electrónico en 02 años (Internet y Redes Sociales).			OCP 2.1. Obtener una Denominación de Origen o Marca Certificada cada año.	Cantidad de DO y MC	Número	
OCP 2.5. Crear y promocionar la "Experiencia del café orgánico de Cusco" para los años 2013-2015.	Campañas de promoción	Número	OCP 2.12. Desarrollar una plataforma de venta y distribución por comercio electrónico en 02 años (Internet y Redes Sociales).				OCP 2.2. Incrementar la producción certificada en cafés especiales en 5% anual.	Incremento de producción certificada	Porcentaje	
OCP 2.6. Desarrollar un estudio de mercado anual para la exportación de cafés de especialidad.	Estudios de Mercado	Número					OCP 3.1. Empadronar al 100% los productores cafetaleros de la Región Cusco, 2013.	Cantidad de productores empadronados	Número	
OCP 2.7. Determinar la Promesa Básica de Venta para el café de la región (slogan) para el año 2013.	Disponibilidad de la PBV	Porcentaje (100%)					OCP 3.2. Identificar y seleccionar a 12 promotores del café para finales del año 2013.	Cantidad de promotores del café	Número	
OCP 2.8. Desarrollar 03 nuevos productos con valor agregado para el año 2015.	Cantidad de nuevos productos	Número					OCP 3.6. Estandarizar el proceso poscosecha mediante la construcción de tres plantas de beneficio húmedo al 2015.	Operatividad de las plantas de beneficio húmedo	Porcentaje (100%)	
OCP 2.9. Ingresar a un nuevo nicho de mercado cada tres años hasta el año 2022.	Cantidad de nuevos nichos	Número					OCP 3.7. Desarrollar un programa de control de calidad estructurado y periódico, 2013.	Disponibilidad del programa de control de calidad	Número	
OCP 2.10. Realizar un estudio sobre el nivel de satisfacción de los clientes, para el año 2013 y consecutivamente cada dos años hasta el año 2022.	Estudio de Satisfacción del cliente	Número								
OCP 2.11. Incrementar la satisfacción del cliente en 2% promedio anual.	Incremento de Satisfacción del cliente	Porcentaje								
OCP 2.12. Desarrollar una plataforma de venta y distribución por comercio electrónico en 02 años (Internet y Redes Sociales).	Disponibilidad de la plataforma virtual de Comercio electrónico.	Porcentaje (100%)								
RECURSOS										
Recursos financieros: Etapa 1: Ingresos del canon gasífero de camisea que ya se vienen destinando a los distritos cafetaleros. Etapa 2: Contribuciones de los asociados a la Federación de Cafetaleros de la Región Cusco (Por implementarse)										
Recursos físicos: Infraestructura de centros educativos y universidades, infraestructura de las cooperativas y las comercializadoras, las municipalidades y el Gobierno Regional, Minsag, Senasa. Plantas de beneficio húmedo.										
Recursos humanos: Productores y comercializadores, técnicos y profesionales de las universidades, especialistas cafetaleros de instituciones gubernamentales.										
Recursos tecnológicos: Comercio electrónico y redes sociales, telefonía celular, tecnología meteorológica.										
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Creación de la Federación de Cafetaleros de la Región Cusco cuya estructura tiene cuatro niveles: Comité Regional, Gerencia General, Comité Distrital y los productores cafetaleros.										
PLANES OPERACIONALES:										

10.2 Conclusiones

Luego del análisis desarrollado para el sector cafetalero de la región Cusco, se concluye lo siguiente:

1. El sector cafetalero de la región Cusco no cuenta con un plan estratégico ni con una declaración de visión, misión, valores y código de ética que orienten el desarrollo del sector. Por ello, durante los últimos cinco años, la productividad y producción del café de la región Cusco ha presentado un comportamiento de tendencia decreciente con una volatilidad superior al promedio nacional.
2. Las principales oportunidades del sector se relacionan con la creciente demanda de cafés de especialidad en el mundo, los precios internacionales al alza del café arábica, las condiciones climáticas y pisos ecológicos favorables a nivel nacional para el cultivo del café y la tendencia a la baja de tasas de interés a largo plazo. Las principales amenazas del sector son la alta competitividad de los países exportadores de café, la volatilidad y tendencia a la baja del tipo de cambio, los cambios climáticos adversos a la agricultura, la inestabilidad política y social, el atractivo salarial de otras actividades que provocan escasez de mano de obra y las enfermedades y plagas del café.
3. Las principales fortalezas del sector cafetalero de la región Cusco se basan en la experiencia en la certificación de denominación de origen, en la predominancia de cafés con alto valor percibido, la alta variedad de cafés de especialidad y el alto nivel de producción certificada de café orgánico. Las principales debilidades se basan en la inexistencia de un plan de desarrollo integral para el sector del café, débil posicionamiento de las marcas regionales de café, el bajo nivel de educación de los productores de café, ineficientes

procesos productivos, escasa investigación y desarrollo e implementación, baja productividad y la débil integración del agricultor con la cadena productiva del café.

4. Debido a la falta de estadísticas de un censo de agricultores, no se sabe con exactitud qué porcentaje de agricultores de la región se dedican específicamente a la caficultura. La realidad del productor cafetalero de la región Cusco no escapa al común de los agricultores cafetaleros del resto del país (tierras heredadas, pequeñas parcelas con promedio de tres hectáreas, baja productividad, mínima tecnificación y prácticamente una nula visión estratégica en una perspectiva regional).
5. La principal tendencia del mercado internacional del café es la creciente demanda del café orgánico, mercado en que el Perú es líder a nivel mundial. Así, Cusco se configura como uno de los principales productores y exportadores de café orgánico, al contribuir con la cuarta parte del total exportado a nivel nacional. No obstante, la predominancia de cultivos orgánicos en la región responde a factores muy distintos a la planificación estructurada, como la falta de recursos para financiar la compra de abonos y fertilizantes agroquímicos entre otros.
6. La competitividad del sector cafetalero de la región Cusco presenta debilidades frente a sus principales competidores, como las regiones de Minas Gerais en Brasil y Caldas en Colombia y la región Junín en Perú. La baja productividad derivada de la falta de renovación de los cafetos que en su mayoría tienen más de 30 años, la débil integración de los productores con la cadena productiva del café, la falta de vías adecuadas de comunicación y la escases de mano de obra para la cosecha de café son los principales problemas

que afectan la competitividad del mercado cafetalero de la región.

7. El proceso productivo del café de la región Cusco se realiza en condiciones artesanales y de acuerdo al criterio de cada agricultor. De manera que no se cuenta con sistemas de gestión de la calidad, indicadores de productividad ni estándares de desempeño que sirvan de soporte a la gestión administrativa.
8. No existe una cultura cafetalera por parte de los productores, comercializadores ni demás actores que intervienen en la cadena productiva del café de la región Cusco. Una parte importante de los agricultores no son cafetaleros, sino productores improvisados, cuyo principal interés es únicamente la venta de su producción, mas no le interesa poseer una cultura cafetalera.
9. Respecto a los principales objetivos de largo plazo del presente plan estratégico, se presentan los siguientes: (a) la mejora de la productividad, (b) el incremento de las ventas por exportaciones, (c) la mejora de la calidad y (d) el incremento de la rentabilidad patrimonial por parte de los productores de café de la región Cusco.
10. De acuerdo al modelo secuencial integral del proceso estratégico aplicado al sector cafetalero de la región Cusco, se han identificado ocho estrategias para desarrollar la competitividad del sector: (a) penetración en los mercados de cafés de especialidad (EE.UU., Alemania); (b) diferenciación con productos de especialidad; (c) desarrollar productos con valor agregado; (d) desarrollo de una cultura cafetalera de la región Cusco a través de programas de educación escolar y formación al agricultor; (e) fomento y consolidación del clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco; (f) desarrollo de programas de integración del agricultor con la cadena productiva del café; (g)

promoción de la gestión del conocimiento para desarrollar la productividad, calidad, participación de mercado y el cuidado del medio ambiente y (h) identificación y satisfacción de nuevos nichos de mercado de cafés especiales. Al respecto, las denominaciones de origen y las marcas certificadas representan una oportunidad muy interesante para diferenciar al café de la región, aprovechando la ingente riqueza cultural de la región Cusco.

11. El desarrollo del clúster, entendido como el núcleo de análisis de la competitividad para el sector cafetalero de la región Cusco, se constituye como la principal estrategia relacionada con los factores clave de éxito estimados por la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE). De esta manera, para que la capacidad productiva, la comercialización y la organización del sector cafetalero de la región Cusco se consoliden como un clúster de Fase III al término de 10 años, se requiere implementar los lineamientos del plan estratégico integral.
12. La evaluación estratégica se realizará a través de las cuatro perspectivas de control que integran el cuadro de mando integral: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva de procesos operativos internos y (d) perspectiva de aprendizaje y crecimiento, según los cuales se han establecido 32 indicadores con base a estimadores porcentuales y valores numéricos como objetivo.

10.3 Recomendaciones

- El presente plan estratégico debe ser implementado por la Federación de Cafetaleros del Cusco, que se formará como parte de la nueva estructura planteada para el sector. Mientras tanto, se recomienda que sea el Gobierno Regional del Cusco el que tome el liderazgo para la

implementación del presente plan.

- Implementar el modelo propuesto para el clúster del café en la región Cusco. Este proceso de implementación deberá contar con la participación de todos los actores de la cadena productiva del café y con base a ello establecer lineamientos de acción que contribuyan en la consolidación del clúster.
- Fortalecer las capacidades técnicas de los agricultores para la producción y comercialización de cafés de especialidad, como el café orgánico. Como parte de esta tarea, es importante desarrollar varias denominaciones de origen y marcas certificadas, aprovechando el conocimiento capitalizado por la Cooperativa Agraria Cafetalera Huadquiña y COCLA, respecto a la denominación de origen Café Machu Picchu Huadquiña.
- Desarrollar un sistema integral de renovación de cafetales, así como el diseño e implementación de un programa de integración de los agricultores-productores con la cadena productiva del café de la región Cusco para alinear los procesos, técnicas y procedimientos relacionados a la productividad.
- Seleccionar y empadronar a los productores cafetaleros que cuenten con la actitud, conocimientos y habilidades para desarrollar una cultura cafetalera. Posteriormente, se deben organizar programas de capacitación técnica en temas de producción y comercialización. Asimismo, se recomienda incluir asignaturas relacionadas con los sistemas de producción y comercialización de café en el currículo de las escuelas y colegios de las zonas cafetaleras.

- Implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto, considerando las cuatro perspectivas de control: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva de procesos operativos internos y (d) perspectiva de aprendizaje y crecimiento, así como los 32 indicadores de gestión establecidos. Como parte del CMI, se recomienda establecer un sistema de gestión de la calidad y estándares de desempeño para el monitoreo de la producción y comercialización del café.



10.4 Futuro de la Organización

La implementación de la nueva estructura de la organización, articulada a través de la nueva Federación de Cafetaleros de la Región Cusco, marca un punto de quiebre en la gestión empresarial de las unidades productivas de la región. Al respecto, para que el sistema de gestión de la estrategia tenga éxito, es fundamental que este se base en el mapa estratégico propuesto. Se debe tener presente que los objetivos de largo plazo han de estar presentes de acuerdo al siguiente modelo de gestión, propuesto en la Figura 49.

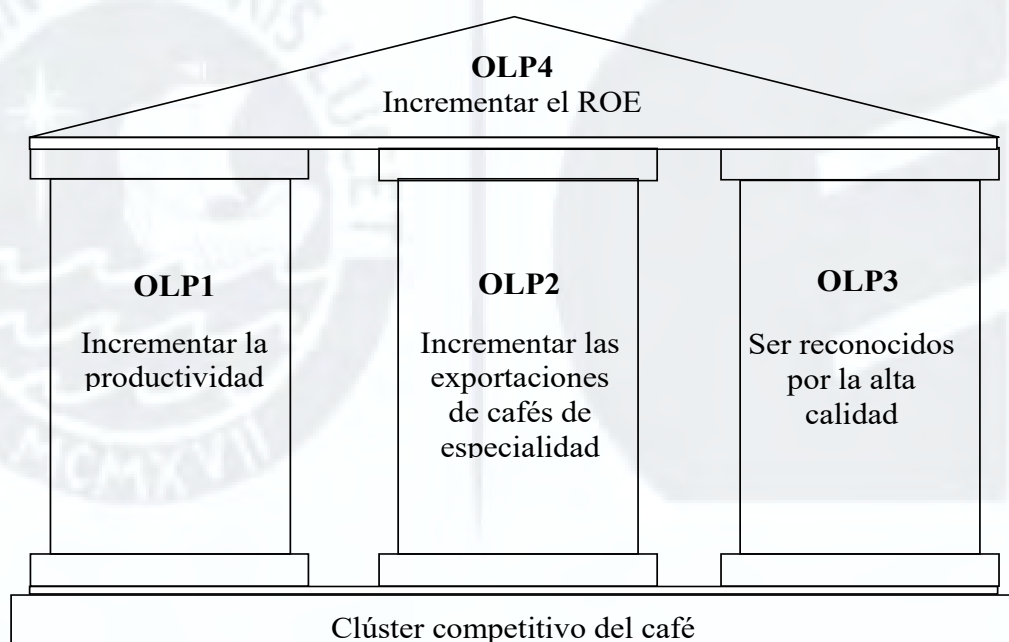


Figura 49. Futuro de la organización.

De esta manera, tal como se observa en la Figura 49, la estructura de la organización se construye sobre la base del clúster competitivo del sector cafetalero de la región Cusco, el cual a mediano plazo debe pasar del actual estado de Fase I (incipiente) al estado de Fase III; es decir, un clúster interrelacionado. Con esta nueva estructura, el comportamiento y desempeño de la organización se retroalimentará constantemente en torno al círculo virtuoso de crecimiento empresarial.

Referencias

- Agrobanco. (2012). *Tarifario Créditos Directos-Resumen*. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/pdf_cpc/ManualTarifas_Abril2012_V2.pdf
- Alarco, G. (2011). *Competitividad y Desarrollo-Edición y Perspectivas Recientes*. Lima, Perú: Planeta.
- Aliaga J. & Bermudez, J. (1984). *Manual Práctico del Cafetalero*. Lima, Peru: Ediografía.
- América Economía. (2010). *E-Readiness en América Latina*. p. 3. Recuperado de <http://www.capece.org.pe/Archivos/InformesEstudios/INFORME%20VISA%20AMERICA%20ECONOMIA%202010%20-%20PARTE%202.pdf>
- AmericaEconomica.com (2007, 4 de junio). El Gobierno colombiano restablece el subsidio al café. *AmericaEconomica.com* Recuperado de <http://www.americaeconomica.com/portada/noticias/040607/ircolombialu.htm>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación [APEIM]. (2011). *Niveles Socioeconómicos del Perú*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2011.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2009). *Informe Económico y Social, mayo 2009*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Síntesis Económica de Cusco, noviembre 2011*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/Cusco-Characterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012a). *Estadísticos, Nota Semanal*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_038.xls

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012b). *Estadísticos, Nota Semanal*.

Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_054.xls

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012c). *Estadísticos, Nota Semanal*.

Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_094.xls

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Estadísticas- PBI por Sectores Productivos*. Recuperado de

http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_07.xls

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Series Estadísticas del IPC*.

Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Banco Mundial [BM] & International Finance Corporation [IFC]. (2008-2011). *Doing*

Business: comparación de la regulación de las empresas locales de 183 economías. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012>

Banco Mundial [BM] & International Finance Corporation [IFC]. (2008-2012). *Doing*

Business, haciendo negocios en un mundo más transparente. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/reports>

Becerra, K. (2010). *Café de las nubes del Perú*. Lima, Perú: Punto & Gráfica.

Benzaquen, J. & Del Carpio, L. (2010, octubre, noviembre). CENTRUM Católica

toma el pulso a la competitividad de las regiones del Perú. *Estrategia*, 5(20).

Recuperado de <http://kzines.com/chile/clientes/strategia/20/FlipK.html>

Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (2011). *Bolsa en línea - Índices*. Recuperado de

http://www.bvl.com.pe/merc_elex_inf.html

Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares

[COCLA]. (2011). *Marcas de Cafés Especiales*. Recuperado de

http://www.coclaperu.com/es/comercio_marcas.html

Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares

[COCLA]. (2012a). *Cooperativas Asociadas*. Recuperado de

http://www.coclaperu.com/es/organizacion_cooperativas.html

Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares

[COCLA]. (2012b). *Estructura Organizacional*. Recuperado de

http://www.coclaperu.com/es/organizacion_estructura.html

Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras del Valle de la Convención y Lares

[COCLA]. (2012c). *Marcas de cafés especiales*. Recuperado de

http://www.coclaperu.com/es/comercio_marcas.html

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2012) *Plan Bicentenario:*

Perú hacia el 2021. Recuperado de

[http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/b6cfaf48-9831-4a61-b4b7-](http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/b6cfaf48-9831-4a61-b4b7-5c7620188128)

[5c7620188128](http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/b6cfaf48-9831-4a61-b4b7-5c7620188128)

Cevallos, J. (1981). *El café: Producción, Comercialización, Eficiencia y Rentabilidad*

del Café Peruano. Cusco, Perú: Programa Académico de Economía, UNSAAC.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2011). *Anuario*

Estadístico de América Latina y el Caribe 2011. Recuperado de

<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/45607/LCG2513b.pdf>

Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente del Perú (1993).

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F,

México: Pearson Education.

De La Mota, I. (1991). *El libro del café*. Madrid, España: Pirámide.

Dirección Regional de Agricultura de Cusco [DRAC]. (2012). *Información agrícola, cultivo de café*. Recuperado de

<http://www.agroCUSCO.gob.pe/sites/default/files/Cultivo%20Café.pdf>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2012). *World Economic and Financial Surveys*. Recuperado de

http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2008/01/weodata/weorept.aspx?sy=2006&ey=2013&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=001%2C110%2C163%2C119%2C203%2C123%2C998%2C200%2C605%2C603%2C904%2C901%2C505%2C511%2C405%2C205&s=NGDP_RPCH&grp=1&a=1&pr.x=79&pr.y=11

Goñi, N. (2011). *Competitividad y Desarrollo: Evolución y Perspectivas Recientes*. Lima, Perú: Planeta.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual

[INDECOPI]. (2003). *Norma Técnica Peruana 209.311: Cafés Especiales*.

Requisitos. Recuperado de <http://www.camcafeperu.com.pe/normas/ntp.pdf>

Institute for Management Development [IMD]. (2007-2011). *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne, Switzerland: World Competitiveness Center.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú: Población proyectada por departamento, 2009 y 2010*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11229&name=po17&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú: Población proyectada por departamento, 2009 y 2010*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=11229&name=po17&ext=gif>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Información Sociodemográfica de población del Compendio Estadístico 2011*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/Sisd/index.asp>
- International Coffee Organization [ICO]. (2012a). *Country datasheets*. Recuperado de http://www.ico.org/profiles_e.asp?section=Estadística
- International Coffee Organization [ICO]. (2012b). *Exports-Historical Data*. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/2000+/CSV/EXPORTSCALYR.csv>
- International Coffee Organization [ICO]. (2012c). *Imports-Historical Data*. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/2000+/CSV/IMPORTSIMCALYR.csv>
- International Coffee Organization [ICO]. (2012d). *Total Production-Historical Data*. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/2000+/CSV/TOTPRODUCTION.csv>
- International Coffee Organization [ICO]. (2012e). *Prices to Growers*. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/2000+/CSV/PricestoGrowers.csv>
- International Coffee Organization [ICO]. (2012f). *Prices to Growers*. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/1990-99/CSV/HIST-PRICES.csv>
- Junta Nacional del Café [JNC]. (2012). *Café peruano-Los actores*. Recuperado de <http://www.juntadelcafe.org.pe/?r=historia&ctg=his&idn=0>
- Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).
- Ley 28331. Ley Marco de los Consejos Reguladores de Denominación de Origen. INDECOPI (2004).
- Llona, M., Saito, I. & Ruiz, R. (2005). *Sabor a café: una experiencia de desarrollo con pequeños productores de la Selva Central*. Lima, Perú: Desco.

Martín M. A. (2009). *Balance del sistema financiero peruano para el año 2008*.

Lima, Perú: Cies. Tomado de

<http://www.cies.org.pe/investigaciones/macroeconomia/balance-del-sistema-financiero>

Maximixe. (2011, enero). *Inteligencia Económica para el Éxito en los Negocios*.

Riesgos de Mercado - Café, 1-15.

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2003). *Caracterización de las zonas cafetaleras en el Perú*. Recuperado de

<http://www.infocafes.com/descargas/biblioteca/94.pdf>

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2012). *Series Históricas de Producción, Rendimiento, Superficie Cosechada y Precio en Chacra-Compendio*

Estadístico. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. 2011. *Índice de desempeño Ambiental*

Departamental 2008-Una Primera Aproximación. Recuperado de

<http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=1041&idformula=&idTipoElemento=2&idTipoFuente=&verPor=tema>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2005). *Plan Estratégico*

Regional Exportador. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/perx/perx_cusco/pdfs/PERX_Cusco.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012). *Acuerdos*

Comerciales del Perú. Recuperado de

<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2011). *Órganos Ejecutores*. Recuperado de

<http://www.mindef.gob.pe>

- Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú [MRE]. (2012). *Lineamientos de la Política Exterior Peruana*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2010). *Anuario Estadístico 2010*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/AE2010_REVISION_14_06_2011_V2-Rev.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2011). *Mapa vial del departamento de Cusco*. Recuperado de www.mtc.gob.pe/mapas_mtc/sec_map/cusc_a3.pdf
- Pereda, D. (2010) *El futuro no está escrito*. [Entrevista escrita a J. Cotler, investigador principal del Instituto de Estudios Peruanos, antropólogo y doctor en Sociología]. Recuperado de <http://xa.yimg.com/kq/groups/2122051/1083855489/name/cotlerjulio08062010.pdf>
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, DF, México: Cecsca.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Barcelona, España: Planeta.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2012). *Informe sobre Desarrollo Humano 2011-Sostenibilidad y equidad: Un mejor futuro para todos*. Recuperado de http://www.pnud.org.pe/data/publicacion/HDR_2011_ES_Complete.pdf

Proexpansión (2012). *Documento de Trabajo, Estudio sobre Clúster y Asociatividad*.

Recuperado de <http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/ClusterdeCalzado.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. 2012. *Informe sobre*

Desarrollo Humano 2011-Sostenibilidad y equidad: Un mejor futuro para todos. Recuperado de

http://www.pnud.org.pe/data/publicacion/HDR_2011_ES_Complete.pdf

PROMPERÚ. (2010). *Perú: Exportaciones de Productos Orgánicos*. p. 8.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/679273806radD5C90.pdf>

PROMPERÚ. (2011). *Participación Peruana en la Feria de Cafés especiales SCAA Houston–EEUU 2011*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/1011029193radBFD7E.pdf>

Real Academia de la Lengua Española [RAE]. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (12a ed.). Madrid, España: Espasa Calpe.

Remy, M. I. (2007). *Cafetaleros Empresarios: Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Rivera, LL. & Villalobos, A. (2004). *Análisis de mercados sostenibles en Estados Unidos*. Recuperado <http://www.cims-la.com>

Robles, J. C. (2010, Junio). Las Redes Sociales en Nuestras Vidas. *Revista Estrategia*, (18), 58. Recuperado de <http://www.kzines.com/chile/clientes/strategia/18-junio-2010/FlipK.html>

Rostworowski, M. (2010) *Incas*. Lima, Peru: El Comercio.

Ruiz, J., Ruiz, C., Martínez I. & Peláez J. (1999). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes*. Recuperado de <http://www.upct.es>.

Sánchez, C. (2005). *Cultivo, Producción y Comercialización del Café*. Lima, Perú: Rivalme.

Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2011).

Estadísticas. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/forms/Estadisticas/Nacional/Predefinido/Exportacion/pc_pdestino_pais.aspx?reg=1

Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2012). *Principales Partidas Exportadas según ubigeo Cusco*. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/forms/Estadisticas/Nacional/Predefinido/Exportacion/pc_upartida.aspx?rbn=2&tab=1&var1=8&var2=CUSCO&var3=0&var4=MMM

Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SINAMPE]. (2012a).

Áreas Naturales Protegidas de Administración Nacional. Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/biblioteca/mapas/ListaAnps.pdf>

Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SINAMPE]. (2012b).

Mapa de las ANP de Administración Nacional. Recuperado de

<http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/bmapas.jsp> Mapa de las

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT].

(2012). *Operatividad Aduanera de las exportaciones de café, partida*

0901119000. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT].

(2012). *Consulta por RUC-Establecimientos anexos de contribuyentes*.

Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Transparency International. (2011). *Corruption Perceptions Index 2011*. Recuperado de

http://www.transparency.org/publications/publications/other/corruption_perceptions_index_2011

Yahoo Finance. (2012). *Precios Históricos del DAX, NKKEI, DJI y SEE COMP.*

Recuperado de <http://finance.yahoo.com/>

World Resources Institute. (2011). *Estadísticas.* Recuperado de <http://www.wri.org>

World Economic Forum [WEF]. (2008-2011). *The Global Competitiveness Report.*

Geneva, Switzerland: SRO Kunding. Recuperado de <http://www.weforum.org>

World Economic Forum [WEF]. (2010-2012). *The Global Competitiveness Report.*

Geneva, Switzerland: SRO Kunding.



Apéndice: Entrevistas Realizadas

- Entrevistado: Dr. Odilio Duarte, docente de CENTRUM Católica.
- Lugar: CENTRUM Católica.
- Fecha: 06 de abril 2010
- Preguntas:

1. ¿Cuál es la realidad del café en el Perú?

— En el Perú existe la costumbre muy arraigada de tomar café instantáneo, que es la realidad de muchos otros países, y aunque la mayoría de estos no son productores de café, el Perú sí lo produce. En el Perú, la gente se ha acostumbrado a tomar café instantáneo con leche, que es una bebida agradable, pero no para un cafetero. Por otro lado, lo curioso es que el Nescafé Peruano pasó a ser chileno —aunque Chile no posea una sola mata de Café—. Ahora estamos importando un café hecho en Chile que a su vez importa café de Dios sabe dónde. Y todos esos cafés instantáneos que en su gran mayoría contienen un café de segunda que se llama Coffea Robusta, que cuesta la mitad del precio respecto de un buen café. Entonces, para abaratar costos, el Cofea Robusta es mezclado con un poco de café arábico —que un buen café que produce Perú—, para luego vía publicidad nos hacen pensar que estamos tomando un café de primera. Entonces, entra ahí el consumidor y su espíritu gregario.

2. ¿Si tuviéramos que pensar en algunas de las fortalezas de nuestro café (el Café Peruano) cuáles serían?

—El café peruano es tan bueno como cualquier otro café de Centro América o de Colombia o del Ecuador, o sea la calidad del café es determinada básicamente por la altura a la que se produce. El grueso de la influencia en la

calidad es eso. Si ese mismo café es producido en zonas muy bajas va ser un café de baja calidad. Producido a la altura adecuada, se puede obtener un café de calidad, como en el caso del señor Tunky de Puno, quien ganó un concurso mundial. Obviamente, ese café ha sido cosechado en un estado maduro, ni verde ni sobre maduro. Tiene que haber sido procesado rápidamente sin haber sido almacenado en sacos, dejado ahí tres días descansando, fermentándose o puesto en la tierra para que se seque, lo cual puede arruinar la calidad del café, agarrando mohos, olores a tierra. En ese sentido, Colombia es un país que nos lleva, pues, 30 a 40 años de delantera, porque en Colombia se educó a toda la cadena productiva del café a que ese café una vez cosechado se mantuviera lo mejor posible. Entonces, Colombia en este momento, en el mercado internacional, el café de Colombia recibe un precio *premium*, porque la gente está convencida que este café casi en un cien por ciento ha sido tratado como debe ser tratado, un café para mantener su característica.

El café de Perú, Honduras, Guatemala, México, Ecuador pueden ser tan buenos como colombiano, pero a nivel de cadena productiva no hay una conciencia de cómo cuidar la calidad de café, en donde nace la diferencia de calidad del Café.

3. ¿Qué planteamientos podríamos hacer para poder ser competitivos, con Colombia por ejemplo?

—Tendríamos que hacer la labor educativa que hizo la Federación de Cafetaleros de Colombia, la cual incluyó a muchos sectores de la cadena productiva, que fuera tal punto que si ahora ves la famosa figura de Juan Valdez, que es el representante del café colombiano, quien participa en muchos concursos, campeonatos y eventos mundiales como la marca

distintiva del café Colombiano, eso no lo hemos hecho en el Perú. Entonces, no tenemos ese propósito unificado. Estamos demasiado atomizados, demasiado fraccionados de repente y a veces no nos gusta trabajar en equipo, cada quien la suya. Pero tenemos que comenzar con algo de eso.

Un ejemplo es el señor de Tunki, quien ganó el concurso mundial. Pero, ¿cuánto tendrá Tunki? Tres, cinco hectáreas a lo sumo, una evidente segmentación del mercado del café en el Perú. El tunki ya es un café especial y aun así nadie se atreve a invertir en este. Perú es el mayor exportador de café orgánico, pero somos productores de café orgánico de pura casualidad. No es que nos hayamos propuesto, lo que pasa es que entre el terrorismo, mucha gente abandonó la chacra. ¿Eso qué significó? No fertilizar, no usar agroquímicos durante tres años, ya es orgánico. El agricultor pequeño que no tiene para comprar ni un saco de fertilizantes, no fertiliza el café. Más de tres años no utiliza químicos, ya puede aplicar a una certificación orgánica.

Entonces nos hemos vuelto orgánicos un poco de chiripazo o por la misma pobreza del productor. Obviamente ese café recibe, tiene un precio mayor (30% más), pero los rendimientos de este son menos (solo una quinta parte), que desde el punto de vista económico no es muy rentable.

Ahora, si produjéramos un café orgánico de acuerdo a ley, que significa poner 150 kilos de nitrógeno por hectárea, productos biológicos para que no se malogre la cosecha y así sacaríamos rendimientos iguales que un café convencional; sería un súper negocio. Pero esto demanda mucha mano de obra. Por el hecho de poner 200 kilos de urea en una hectárea es relativamente simple, a diferencia de poner 20 toneladas de guano de isla, lo más eficiente en el caso de mercado orgánico y que tenía una relación promedio de uno a

cuatro con respecto a la urea que con una persona podrías cubrir toda tu parcela pero que con el guano no. Tú necesitas una docena de personas para hacer el mismo trabajo. Otra limitación para la competitividad es conseguir el guano de isla. Se preguntará, ¿qué, el Perú no produce esto? Aunque no lo parece, este es muy difícil —aun más para alguien de Puno— de conseguir; puesto que hay intereses detrás de este. Y aun así el guano de isla se exportar, siendo difícil de conseguir para los productores de la agricultura orgánica. Ahora que la marca Perú está tomando protagonismo en el mundo, es un *marketing* adicional para cualquier producto peruano que se exporta y esta es una oportunidad para el café.

4. *¿Cuáles son la altura y latitud adecuadas para obtener un café de calidad?*

—Para obtener un café de calidad, este debe estar ubicado aproximadamente entre 1,200 y 1,600 msnm —el café de altura pesa más puesto que contiene mayores nutrientes y menos cascara— ligeramente alejado del Ecuador, porque se requiere que las noches sean frías y los días no sean demasiado calientes.

5. *¿Qué debe de cambiar el productor del café en el proceso de producción?*

—Tecnología. El agricultor en muchos casos tiene temor que le poden los árboles. Está tan aferrado a su forma de cultivo que cree lo más eficiente. Además, los productores en su mayoría no tienen estudios superiores, porque desde muy pequeños se dedicaron a los cultivos. De manera que ellos quieren mantener sus costumbres y para poder convencerlos de cambiar a nuevas tecnologías hay que mostrarle experimentos en los que funcione y probablemente así accedan.

- Entrevistado: Tani Curi (gerente general de la Cooperativa Huadquiña).
- Lugar: Centro de Convenciones de la Municipalidad de Cusco.
- Fecha: 20 de marzo de 2011.
- Preguntas:

1. *¿En promedio, cuánto de inversión requiere el desarrollo de la mención de origen?*

—Pues, nosotros recién hemos empezado con el desarrollo con la mención de origen, sino también hemos obtenido la marca, el desarrollo mismo, como unos 10 mil dólares, los cuales financiamos por cuenta propia, pero hemos tenido algunos otros gastos más que nos han subido un poco más los costos.

2. *¿De quiénes recibe apoyo técnico?*

—El apoyo técnico, lo hemos encontrado en la COCLA y hemos recurrido a algunos concedores de la Universidad La Molina.

3. *¿Y la municipalidad les apoyó?*

—La municipalidad nos está apoyando en este evento, porque recién etablamos comunicación activa con el municipio y por eso está en camino un nuevo proyecto de café que recién estamos sacando. Con esta herramienta, nos hemos acercado al municipio y le hemos dicho tenemos esto y tenemos que trabajar. Entonces, ya estamos desarrollando un proyecto de esta manera.

4. *¿La iniciativa de esta propuesta de trabajo fue de la cooperativa o de la municipalidad?*

—Yo creo que cae por la misma necesidad de la propia población santa terecina; ya que el 80% de los agricultores son cafetaleros, entonces es una necesidad el apoyar en algo que nosotros ya hemos estado haciendo. Yo creo que con dinero del canon nos pueden financiar una parte del proyecto.

5. *¿Cuál es la visión de su plan estratégico?*

—Mira, nosotros, como visión, tenemos la de mejorar la calidad de vida de nuestra población.

6. *¿La productividad cómo está?*

—La productividad es, pues, uno de nuestros puntos que esperamos alcanzar con nuestras nuevas alianzas estratégicas. Nosotros, con peculio propio, hemos renovado más de 200 hectáreas con unos fondos de comercio justo de Fair Trade. Tenemos sellos de Fair Trade cafés orgánicos. Con todas esas certificadoras, hemos logrado algunas ventajas en años anteriores.

7. *¿Cuál crees que es el principal problema que hay que afrontar en el mercado cafetalero de Santa Teresa?*

—Nuestro mayor problema son los cafetales que tienen de 20 a 40 años. Ese es el problema, hay que mejorar el rendimiento de productividad.

8. *Y ese proyecto que nos comentas, ¿qué objetivo tiene?, ¿productividad, calidad, costo?*

—Tiene el objetivo de mejorar básicamente la productividad.

9. *¿Son estos proyectos trianuales?*

—Sí.

10. *¿Consideras que eso es suficiente?*

—Bueno, no es suficiente si hablamos y estimamos en números, porque hablamos de más de 2,000 hectáreas de producción de café en Santa Teresa y con un proyecto de esa naturaleza no voy a poder alcanzar para ser industrial. Pero hay que empezar por algo, y nosotros ya empezamos, hemos logrado renovar 200 hectáreas de café.

11. *¿Es este proyecto similar al de la provincia de La Convención?*

—No. El proyecto de La Convención es distinto. Nosotros lo hemos hecho como empresa.

12. ¿Ustedes lo han financiado?

—Fue financiado con el fondo de comercio justo. Por hectárea trabajada, nosotros recibimos un plus, lo cual es invertido para mejorar el capital.

- Entrevistado: Samuel Salas (miembro del directorio de café Huadquiña).
- Lugar: Centro de Convenciones de la Municipalidad de Cusco.
- Fecha: 20 de marzo de 2011.
- Preguntas:

1. ¿Cuáles cree que son las debilidades que aún faltan trabajar en la industria del café en tu zona?

—En primer lugar, el aspecto económico, porque para mejorar los cafetales que ya tienen muchos años, la idea es poner en marcha el proyecto de renovar cafetales y lo importante para renovar cafetales es la parte económica. Creo que es la única debilidad, porque conocimiento el socio lo tiene, sabe sobre el manejo de café. La parte del financiamiento es la que dificulta llegar a las metas que una empresa se traza y tampoco nuestra empresa es de servicio y no es de lucro. Por lo tanto, no tiene capital para poder acceder a ese tipo de proyectos.

2. ¿Se necesita financiamiento para el agricultor?

—Sí, para el agricultor, para hacer mejoras en el proceso. Hay un problema que está viéndose recién desde el año pasado, que es la falta de mano de obra. Es complicado lo de la mano de obra, porque por lo del canon se... la gente se ha ido a trabajar a las obras de distritos y hay una dificultad tremenda en la cosecha.

3. Hay un tema que está limitando la renovación, que es la resistencia al cambio. Hay agricultores que no quieren cambiar las plantas de café, ¿por qué?

—Tenemos cafetales viejos que tienen entre 25 a 30 años y nuestros padres se resisten a esto. Pero como empresa, nosotros hemos llamado a cursos a los hijos de los productores. Los hijos son conscientes y han convencido a los productores de que el cafetal necesita un cambio radical. Por ese lado, creo que Huadquiña, particularmente, está avanzando en buenas hectáreas de cafetales. Está en pleno proceso de renovación y en este año hemos arrancado algunos financiamientos del préstamo agrario de Agrobanco, lo cual creo que está consolidando el proyecto que la cooperativa se ha trazado.

4. ¿El apoyo de COCLA se siente? ¿Es un apoyo importante?

—COCLA es una institución de segundo grado. A través de COCLA, comercializamos el café hacia el exterior. Pero es un ente de servicios, no tiene un capital fijo para poder financiar a las cooperativas. Simplemente, es una empresa de servicios, gastos administrativos y el resto al productor.

Hace gestiones con los clientes del exterior, hace gestiones para el apoyo a ciertas cooperativas. Por ejemplo, cuando hubo problemas en Santa teresa por la inclemencia de la naturaleza y nos han hecho llegar el apoyo de nuestros clientes. Tenemos clientes que trabajan con el comercio justo y ellos al enterarse de que los productores han perdido sus fincas, no hay vías de comunicación, entonces el comercio justo promociona las pérdidas del productores y son el consumidor, quien apoya con algunos pluses o regalías que nos mandan al igual que consumidores del de Reino Unido, Inglaterra.

5. O sea, ¿les dan un premio o un mayor porcentaje por el precio?

—Sí, tenemos un plus de sobreprecio, que es de 15 a 20 dólares.

6. ¿Cuál es la cantidad de familias productoras de café en la Cooperativa Huadquiña?

—Es mayor a la que figura en los catastros, porque el productor reparte como herencia a sus hijos, entonces ya no están dentro de esa familia. Cada año va creciendo y los minifundios son más y cada vez más pequeños. Y eso en un momento va a ser insostenible.

Por esta razón, la renovación es importantísima, es la salvación. Un productor bien capacitado que conozca todo el manejo del café, creo que con un par de hectáreas de café tiene para sacar 80 a 100 quintales de café. Hoy en día, de los cafetales viejos, se saca por hectárea 15 quintales. Si le das un buen manejo, sacas pues 40 o 50 quintales por hectárea.

7. ¿Usted también tiene su parcela?

—Sí, yo soy profesor y a la vez también directivo, porque las normas, el reglamento dicen que no puedo dejar de ser productor.

8. ¿Actualmente, quién es el presidente de COCLA?

—Actualmente, el presidente es la Cooperativa Aguilayoq.

9. ¿Cuál es el promedio de productividad de un cafeto de Santa Teresa por hectárea?

—Por hectárea, está dependiendo del manejo que uno hace del cafeto, de los cafetales viejos unos 12 a 15 quintales y con manejado son 20 a 25 quintales y se está llegando a pasar 30 quintales este año. La meta es llegar a 50 o 60 quintales, esa es la mira con los renovados.

- Entrevistado: Ing. Armando Paucar Suman, Municipalidad de Quillabamba
- Lugar: Quillabamba
- Fecha: 17 de marzo de 2011

Preguntas:

1. *¿El fondo para créditos es accesible para los productores?*

—Sí, pero muchas veces no utilizan nada. Tienen de los intereses, incluso hace dos años hubo una línea de crédito que se ha manejado por Agrobanco, esto en convenio con la Junta Nacional de Café, por un monto de 66 millones de soles, para invertir en café en todo el Perú.

El problema aquí es que hay productores que han sacado dinero hace un año, dos o tres años. Pudo ser de Agrobanco o de otras financieras, pero ellos no han podido pagar. Hicieron gastos al azar y para pagar no tenían nada y eso genera de que no sean sujetos de crédito y los que hicieron uso de ese dinero no estaban registrados en INFOCORP y entonces los beneficiarios naturalmente fueron pocos. Ese es un ejemplo de cómo está la parte financiera.

Ahora, otro problema que tienen los agricultores es el que el jornal es alto, no tienen plata y cómo van a pagar. Eso también genera que en muchos casos la cosecha se derrama, todo lo que pueden, lo cosechan y lo demás lo dejan así.

2. *¿Y cuánto es la cobertura?*

—Aquí, como productores, habrá unos 5 a 6 mil productores en la capital.

Estamos interviniendo como proyecto a 1,100 beneficiarios, no podemos abarcar el 100%. Entonces, en cada sector, hay 1 o 2 beneficiarios. También, la inscripción al proyecto es en forma voluntaria, no es obligada, y hay quienes no quieren. Ahora, la idea es que esos, los que quieren, experimenten en un cuarto de hectárea y ahí haciendo se den cuenta que sí se puede hacer empresa.

3. *Es interesante este proyecto y ¿desde cuándo está?*

—Desde el 2009, desde abril del 2009, y acaba el año que viene en abril. Son tres años.

4. *¿Cuál es el costo del guano de isla?*

—El guano de isla ahora está en 55 soles, 60 soles. Depende de la calidad también.

5. *¿Exactamente, cuántos beneficiarios tienes, con los cuales estás trabajando el tema del café?*

—Hasta ahora somos 786 beneficiarios.

- Entrevistado: Ing. Juvenal Mar, gerente de producción de COCLA
- Lugar: COCLA
- Fecha: 16 de marzo de 2011
- Preguntas:

1. *¿Qué características presenta un buen café?*

—Un café bien tratado va demostrar todos sus atributos en acides, aroma, cuerpo; pero si es un café que ha tenido problemas en el proceso, va a tener sabores ajenos, como moho, fermento, tierra. Entonces, existen dos tipos de agricultores: los que cuidan la calidad y a los que simplemente no les interesa, porque saben que este les demanda mayor trabajo. Ellos solo saben comerciar. Y cuando el café es llevado al mercado, hay una gran diferencia entre el comercio al comerciante y el comercio por cooperativa. El comerciante local compra el café; basta que sea café, le fija el precio y lo compra como venga, sin importar la calidad. La calidad le va a importar para rebajar el precio. En el caso del sistema cooperativo, el agricultor entrega su café a la cooperativa bajo condiciones de calidad. Ellos saben que hay programas de certificación orgánica y que el café tiene que tener un trato del agricultor hasta

la exportación, que la cooperativa tiene que manejarlo separadamente. Por otro lado, la cooperativa también hace separaciones de acuerdo a las zonas que tiene. Hay una zona que puede tener buen perfil para taza, eso lo separa para los mercados de café *gourmet*, los entrega a COCLA y COCLA hace todo el proceso de trillas, selección, despacho a Lima; o sea, todo lo que es el proceso y la comercialización al final del año le hace la liquidación. A ver, lo que me has entregado, ha rendido 79%, exportable, se ha vendido a tanto precio y lo que hemos gastado en transportes, fletes, seguros, intereses e impuestos es tanto. Lo que sobra va a la cooperativa. La cooperativa hace lo propio con el agricultor. En este caso, el agricultor es exportador por intermedio de COCLA.

2. ¿Por cuántas cataciones tiene que pasar el café antes de ser exportado?

—La primera es en el lugar de producción, la segunda es en Lima antes de ser exportada y claro también una tercera catación se realiza en el lugar del destino. La muestra va al cliente y la cata entonces el cliente dice muestra probada, listo ya embárcame. En el comercio, uno ya tiene que saber si al cliente le das un café y esa muestra la prueba el cliente. Entonces, el lote tiene que coincidir con esas características, porque si llega otra cosa te devuelve y te hace pagar todos los gastos. Entonces, lo importante es la aprobación de la muestra preembarque.

3. ¿A cuántos grados se tuesta el café?

—Para iniciar el tueste a 220 grados y va a bajar a 180 y luego va a subir nuevamente.

Un secado, lo más corto posible, va a conservar la calidad del café; un secado demasiado prolongado, va malograr la calidad.

Si un café es de zona baja y es bien tratado, también va a ser buen café, porque hay consumidores que les gusta más suave, que no sea muy áspero o fuerte; pero hay consumidores que les gusta un café fuerte. Eso también va a influir en el tueste. Un café más tostado va a tener más cuerpo, va a ser más fuerte; un café menos tostado va a ser más aromático, más suave, todo eso influye. Pero si tú le das un buen trato, el café va a demostrar sus atributos, pero si lo hizo fermentar mucho y no manejó bien el secado va a tener ya sabores extraños. Esa es la desventaja del café. Si lo almacena, por ejemplo, en lugares donde hay detergente, combustibles u otras cosas el café va a absorber esos malos olores.

4. ¿Y en el desarrollo de la poscosecha, en qué deberíamos trabajar básicamente o en qué educar a los agricultores?

—O sea, para ser un café con estas condiciones tiene que ser: cosechado de granos maduros, despulpado el mismo día, horas de fermentación que varía de acuerdo a la altitud entre 8, 10 o 12 horas, lavado y secado rápido, no tan rápido tampoco. Si le presionas el secado, el café se va blanquear; o sea, la forma de secar del café es darle calor, viento y reposar un poco para que pueda botar la humedad interior. Internamente, esta humedad, si tú vas a presionar el secado, vas a presionar que salga la humedad, entonces puede variar el color; pero si lo tiendes al sol un día, de noche recoges, entonces va a reposar, va a botar la humedad, otra vez sol de día y recoges de noche con ese proceso va a secar adecuadamente, unos tres a cuatro días de secado en estas condiciones y el café va a tener buenas características.

5. ¿Qué tan accesible es para un agricultor que no es socio acreditarse o certificarse?

—Un agricultor que no es socio, yo creo que de difícil es costoso. Antes teníamos como cinco certificadores, uno nacional y los demás eran internacionales. Traer un inspector de Costa Rica o Colombia, desde que sale tienes que pagarle sus viáticos y no son viáticos como manejamos aquí de 20 soles, están por encima de 100 dólares por día, pagarle pasajes, pagarle todos sus gastos, pagar movilidad y luego pagarles la certificación o trámites de certificación hacerlo para una persona todo es mucho. Lo que hacemos en COCLA es certificar comunitariamente a toda la cooperativa, entonces lo que ellos hacen trabajan con certificados. Cada certificado tiene su tema. Hay algunos que trabajan con 5%, 15%. Escogen al azar qué agricultores van a visitar, pero el 100% debe tener una visita interna en su *file* para ver si está cumpliendo con las normas de producción orgánica, la visita interna tiene que ser al 100%, la visita externa puede ser un 5% de repente.

6. *¿Y qué certificaciones nacionales para el café existen?*

—Hay una nacional, que es la Biolatina, pero el cliente te dice no quiero esa (no es valorado por el cliente). Nosotros hemos trabajado con Biolatina para un cliente nada más y los demás clientes te pedían OTIA, otros pedían IMO, IMO BY FORES, IMO UTZ. Entonces, el que va a decidir finalmente va a ser el cliente, porque si tú certificas, aquí señor tengo este café, este certificado, no por más certificación orgánica, el que va a decidir es el cliente.

7. *¿Cómo influye en el proceso de producción la forma de pensar del productor?*

—En el Perú, históricamente el agricultor no nació caficultor; puesto que este fue un productor de ocasión, sembró porque no había otras cosas, pero no se preocupó por ser caficultor.

8. *¿Se podría construir en la zona una imagen como Juan Valdez de Colombia, viendo el tema de los caficultores?*

—Se ha tratado pero no es fácil. Yo inclusive tengo la persona que he identificado, la persona que podría dar la figura, el rostro del caficultor. Un caficultor es un productor que tiene bigotes, su gorrito. Se podría hacerse ese tema también, lo que pasa es que en el tema de marqueteo el colombiano data de 90 años, no es de ahorita y la imagen del café peruano la han construido las organizaciones de productores en los últimos 15 años.

9. *Ingeniero, ¿cuál piensa usted que debería ser el apoyo básico que debería brindar el gobierno a las organizaciones como COCLA?*

—Yo pienso que el tema básico del gobierno debería estar orientado a reconocer que las cooperativas son organización de productores. Lo que pasa es que nos catalogan en un punto que somos como cualquier empresa privada que va a lucrar. Nosotros todo lo que generamos va al socio, nadie aquí nadie se queda con nada. Es otra filosofía.

10. *En todo este contexto y mirando unos cuantos años atrás, ¿cómo se ha desarrollado el cooperativismo aquí en La Convención y más o menos cuáles serían las perspectivas?*

—COCLA tiene 43 años, cumplimos 44 años, y todo esto ha sido del productor, no ha sido del Estado, no ha sido donación. Lo que amarga ahora es que el Estado forma asociaciones y hace donaciones y discrimina las organizaciones y eso hace daño. El asistencialismo hace daño. Nadie quiere asistencialismo. A veces, el asistencialismo contamina al socio, porque prefiere las donaciones. Hace muchos años, siempre los productores sacaban su crédito y pagaban normal, vino un programa de Naciones Unidas y

comenzó a regalar fertilizante por aquí y por allá. Conclusión, la gente quiere que le regalen, al final le echas la culpa que es el productor.

- Entrevistado: Ing. Carlos Valer (director de la Agencia Agraria de La Convención).
- Lugar: Agencia Agraria de La Convención.
- Fecha: 18 de marzo de 2011
- Preguntas:

1. ¿Es el café el sostén económico de la población?

—Yo seguí un curso de tecnología del café en Brasil con el Pacto Andino, fuimos hace 20 años. Bueno, mire, el café aquí es el primer cultivo del valle, es el sostén económico de la población campesina, de los agricultores, el primero. Ahí tenemos la estadística, que seguramente ustedes han conseguido. Entonces, tiene mucha importancia aquí en el valle el cultivo del café. En segundo lugar, quien sostiene la economía del valle de los agricultores es el cacao. Son los dos cultivos bandera, digamos, que tiene mucha importancia socioeconómica, digamos, para los pobladores de La Convención.

El café aquí se cultivó tradicionalmente hace muchos años, en las partes bajas, medias y altas, más se sembró el café arábico, que es un café aromático y después ingresaron los otros cafetos mejorados, tipo Catimor, por su tolerancia, productividad, alta productividad y tolerancia a la enfermedad de la roya. Entonces, el café ha sido uno de los cultivos más tradicionales, aunque diríamos que el más nativo y antigua de la zona es el cacao. Aquí tenemos en promedio 8 mil hectáreas de cacao nativo. Las semillas del cacao se sacan del monte, por eso se llama sacha cacao (monte cacao). No así el café, que ha sido introducido, no tengo la idea de cuando, pero después se han introducido

otras variedades de alta producción, como el Catimore, entre otros que ya son cafetos ya mejorados.

2. *¿Cuál es la situación actual de la producción del café?*

—Entonces, el café ahora el problema que yo veo personalmente, el mayor número de cafetos son muy antiguas, decrépitas, llenas de musgo, de líquenes, sin podas de renovación. Algunas plantaciones más jóvenes tienen 20, 25, 30 años, y otras seguramente tienen 40, 50, 60, 70 años sin haber sido renovadas.

Entonces, cuando yo ingreso a los cafetales, a mí me impresiona cómo ya nosotros tenemos otra visión. Lo que he visto en Colombia, en Brasil es otro manejo.

El café ahora técnicamente debe ser renovado cada 8 años. Imagínense cómo está un cafetal de 50 años. Entonces, ahora si ustedes hacen una estimación de la productividad es demasiado bajo. Estamos hablando de esos cafetales de 40 años para arriba. El café, por su fisiología, cada año tiene que renovar sus ramitas cuando recibe un manejo, podas de renovación, que consiste en cortes a 30-40 cm de altura. Entonces, cuando hay manejo de fertilización, el cafetal tiene que estar cada año renovado de cada nudo que ha producido en esta campaña. Al próximo año, tiene que estar saliendo ramitas y así se va renovando. El café tiene una fisiología renovadora de por sí.

Entonces, los rendimientos del café han bajado muy ostensiblemente. Antes cosechaban 20, 25, 30 quintales en plantaciones nuevas, terrenos nuevos.

Entonces, era más rentable para el agricultor. Ahora, porque son decrépitos, mal manejados, sin poda, sin fertilización, sin control fitosanitario ni de enfermedad ni de insectos, los... sus rendimientos han bajado a 6 quintales por hectárea, 8 quintales, que son 300, 400, 500 kilos por hectárea, cuando

deberían estar los 1,000, 1,500, 2,000 kilos por hectárea, siempre y en cuando se maneje.

Esta mañana hablaba con un amigo agricultor que me dice: “Ingeniero, yo antes de que viniera esto del Gas de Camisea, yo cosechaba 250 quintales. El año pasado he cosechado 100 quintales y pienso que este año voy a cosechar 50 quintales. A este paso, ingeniero, tendré que abandonar mi chacra. ¿Por qué? Le digo, porque no hay mano de obra y si hay es carísimo, quieren ganar igual que en el municipio”. Entonces, por una parte el municipio está favoreciendo a unos, pero a la mayor parte de los agricultores los está desfavoreciendo. Es un problema de tipo social grave que hay aquí, yo percibo eso. El año pasado se ha desperdiciado mucho café. Esta mañana un amigo estaba recibiendo la llamada telefónica de su papá en el Cusco y le decía: “Oye, no he conseguido peones, no sé qué vamos a hacer, ayúdame. ¿Cuándo vas a salir de vacaciones?”. Su hijo es ingeniero, es agrónomo. Y le dice: “Sí papá, te voy a ayudar a cosechar”. Entonces, me dice: “Ingeniero, esto es un problema”.

Antes aquí, yo me acuerdo que cuando vine aquí en el año 1960, yo veía que todos los agricultores especialmente del interior aquí, traían peones en camionadas, traían de Apurímac, de Paruro, de Charhuanca, del mismo Písaq, de Urubamba, de todas partes por camionadas. “¿Cuántos has traído?”, preguntaba. “Ingeniero, apenas 35”, y ahora esos que manejaban 35, 20, 15 peones no manejan ni tres y no sé cómo harán, yo veo que hay mucha lamentación de los cafetaleros, muchos han abandonado.

Con los proyectos de infraestructura, inversión en carreteras, postas, saneamiento; los municipios han empezado a absorber la mano de obra de los

agricultores, pagando 28, 30, 32 soles. Los agricultores medianamente pagaban 10 soles con comida, cama. Después subían a 12. Ahora la mayoría quiere recibir 20, 25 soles y ese es el salario, con los precios que se pagan en el mercado nacional de café, ya no es sostenible la agricultura de café ahora.

3. *¿Es un problema la mano de obra?*

—El problema de la mano de obra es que es un problema social y económico. Yo le digo que la mano de obra, si no se tecnifica, nunca va a ser la agricultura rentable. Va usted va a ver un retroceso en el desarrollo agrícola de la zona, yo estoy previendo eso. Mire, va a bajar más la cosecha de café y ahora no se sabe hasta cuándo va a durar el canon, a lo mejor el canon va atender la mayoría de las necesidades, porque ha intervenido en Echarate y acá también café, termina el proyecto y tiene que pasar 10 años para que nuevamente cualquier alcalde pueda promover el café.

- Entrevistado: Ing. Policarpo Quispe (Docente Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco - UNSAAC).
- Lugar: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco
- Fecha: 18 de marzo de 2011.
- Preguntas:

1. *¿Es adecuado el transporte del café en Quillabamba?*

—La convención es una zona cafetalera por excelencia, un café de buena textura y de excelente calidad. El problema es el transporte del café. Cómo hacer que salga, aunque sea por vía aérea, porque no hay carreteras suficientes para traer lo que producen los agricultores. Entonces, quienes llegan a estos lugares, generalmente los comerciantes, y comprarán con dos soles a tres soles. Adentro a veces por hacer de que su producción no se pierda, bueno,

venden al precio que ofrecen los comerciantes, lo tienen que entregar. Ese es el gran problema, el transporte.

Otro lugar que da café de buen calidad es Kepashiato, también está el Valle de San Miguel, también está el Valle de Lacco, que da un café de excelente calidad.

