

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Modelo ProLab: Café orgánico Ikitu, una propuesta sostenible para la comunidad de campesinos de Cajamarca

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACION
ESTRATEGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Diana Yaneth Camacho Ramírez, PASAPORTE: AS888311

Sandra Marisol Cárdenas Panuera, DNI: 45612974

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACION
ESTRATEGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Pablo Cesar Carmona Moyano, DNI: 21575387

Renato Del Carpio Carrera, DNI: 41253875

Héctor Raúl Leguía Oporto, DNI: 70041894

ASESOR

Nicolás Andrés Núñez Morales, DNI: 49011442

<https://orcid.org/0000-0003-2193-3830>

JURADO

Presidente: BAZÁN TEJADA, CARLOS ARMANDO

Jurado: KUSCHEL, KATHERINA

Surco, octubre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Café orgánico Ikitu, una propuesta sostenible para la comunidad de campesinos de Cajamarca”, de los autores:

Diana Yaneth Camacho Ramírez, PASAPORTE: AS888311

Sandra Marisol Cárdenas Panuera, DNI: 45612974

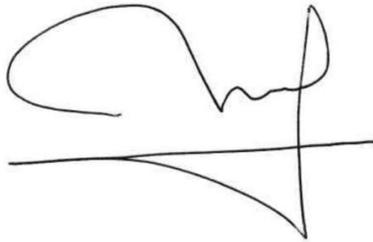
Pablo Cesar Carmona Moyano, DNI: 21575387

Renato Del Carpio Carrera, DNI: 41253875

Héctor Raúl Leguía Oporto, DNI: 70041894, de
constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 15%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 28/09/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 28 de setiembre de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma
ORCID: 0000-0003- 2193-3830	

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias y todas las personas cercanas que fueron parte de esta experiencia, que nos acompañaron e impulsaron en el proceso de estudios para culminar el MBA.

Del mismo modo, queremos expresar nuestro agradecimiento a todos los profesores de CENTRUM, por brindarnos todo el conocimiento adquirido durante los dos años de estudio y que constantemente nos brindaron pautas para ser buenos profesionales.

También debemos agradecer a los profesores de EADA Business School, quienes nos permitieron tener una experiencia única junto con todo el conocimiento adquirido para poder obtener nuestro título de Máster Internacional en Innovación y Sostenibilidad. Esto nos ha permitido valorar y entender cómo sumar a la sociedad para generar negocios sostenibles.

A nuestros compañeros de clase por cada intervención que nos permitió conocer los excelentes profesionales que son cada uno, y por el aporte que dejó cada participación.

Finalmente, nuestro más sincero agradecimiento a cada profesor que generó un espacio de retroalimentación seguro que nos permitió mejorar nuestro proyecto de grado.

Dedicatoria

A mi esposo Mario, por creer en mí, apoyarme e impulsarme para realizar el MBA; a mis hijas, por su paciencia cada día que tuve que estudiar hasta tarde; a mi mami, por sus palabras de aliento para seguir adelante.

Diana Yaneth Camacho Ramírez

Dedico este trabajo a mi esposa Yeannette, por alentarme a iniciar con el MBA; a mis hijos, por su comprensión y cariño; a mi madre, por su constante apoyo; a mi padre querido, que, aunque no está físicamente con nosotros, aún tengo presente sus enseñanzas de seguir siempre estudiando.

Pablo César Carmona Moyano

Dedico esta investigación a mi familia, por el apoyo incondicional que han tenido conmigo. Especialmente, a mi hija Alessia Leguía Vidal, principal razón y motivo por el cual busco crecer y desarrollarme día a día como ser humano y profesional.

Héctor Raúl Leguía Oporto

Dedicado este proyecto a mi familia, que, desde el comienzo, me mostró su apoyo. Sobre todo, va dedicado a mi hija Ariana Valentina que me enseña a ser un mejor padre y que por ella es que me inspira a crecer como persona y profesional.

Renato Del Carpio Carrera

A mi amado esposo Samuel, por su amor constante, por inspirarme a no darme por vencida y por compartir conmigo la alegría de no dejar de aprender; a mi amada Julieta, que nació en medio del MBA y me enseñó sobre el milagro de la vida y que todo se puede un paso a la vez; y a mi mamá, que con su vida me enseña que todo es posible.

Sandra Cárdenas Panuera

Resumen Ejecutivo

Perú es el segundo país productor de café orgánico a nivel mundial. Es un producto cultivado por los campesinos agricultores, quienes en su gran mayoría viven en la pobreza. En este trabajo, con el propósito de abordar este problema social relevante, se identificaron las necesidades que tiene una comunidad de campesinos en Cajamarca que cosechan café y viven en condiciones de pobreza. Para esto, primero se investigó sobre el entorno de la situación, lo que permitió comprender cuál es el problema y cuál no lo es. Posteriormente, se definió a qué usuario o usuarios dirigiremos esta solución.

Lo anteriormente mencionado servirá como base para, primero, iniciar el proceso de diseño; y luego, cubrir la solución propuesta, que es el desarrollo de una marca de café orgánico llamado Ikitu. Se plantea que el insumo principal sea la compra de este café cosechado por el grupo de campesinos de la región de Cajamarca. Este será el resultado del proceso de capacitación y acompañamiento que se le brindará a esta comunidad de campesinos con la finalidad de producir un café orgánico de alta calidad. Esto a su vez, generará que el proceso de obtención de dicho producto sea eficiente tanto en su producción como en sus costos, para así poner a disposición de los consumidores un café de alta calidad, y mejorar la calidad de vida de esta comunidad.

En ese sentido, se plantea que, al inicio, el proyecto tenga una inversión de S/ 280 464; y, con una proyección a cinco años, tener un VAN económico de S/ 1 441 938 y un VAN social de S/ 1 062 736. Este trabajo es económicamente viable y generará un gran impacto social en la comunidad de Cajamarca.

Abstract

Peru is the second largest producer of organic coffee in the world. It is a product cultivated by peasant farmers, the vast majority of whom live in poverty. In this work, with the purpose of addressing this relevant social problem, the needs of a community of farmers in Cajamarca who harvest coffee and live in conditions of poverty were identified. For this purpose, first, research was conducted on the environment of the situation, which allowed us to understand what the problem is and what is not. Subsequently, we defined to which user or users we will direct this solution.

The aforementioned will serve as the basis for, first, initiating the design process; and then, covering the proposed solution, which is the development of a brand of organic coffee called Ikitu. It is proposed that the main input will be the purchase of this coffee harvested by the group of farmers in the Cajamarca region. This will be the result of the training and accompaniment process that will be provided to this community of farmers in order to produce a high-quality organic coffee. This in turn will generate that the process of obtaining this product will be efficient in its production as well as in its costs, in order to make available to the consumers a high-quality coffee and improve the quality of life of this community.

In this sense, it is proposed that, at the beginning, the project will have an investment of S/ 280 464; and, with a five-year projection, have an economic NPV of S/ 1 441 938 and a social NPV of S/ 1 062 736. This work is economically viable and will generate a great social impact in the community of Cajamarca.

Índice de contenido

<i>Capítulo I. Definición del problema</i>	1
1.1. Contexto en el que se determina el problema a resolver	1
1.2. Presentación del problema a resolver.....	2
1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema.....	2
<i>Capítulo II. Análisis del mercado</i>	4
2.1. Descripción del mercado o industria	4
2.2. Análisis competitivo detallado	5
2.2.1. Competidores directos.....	5
2.2.2. Competidores indirectos.....	7
<i>Capítulo III. Investigación del usuario</i>	8
3.1. Perfil de Usuario	8
3.1.1. Productor de Café.....	8
3.1.2. Perfil del consumidor de café orgánico.....	9
3.2. Mapa de experiencia de usuario	12
3.2.1. Experiencia del Campesino productor de Café	12
3.2.2. Experiencia del Consumidor de Café.....	13
3.3. Identificación de la necesidad a resolver para el usuario.....	15
<i>Capítulo IV. Diseño del producto o servicio</i>	16
4.1. Concepción del producto o servicio	20
4.2. Desarrollo de la narrativa.....	22
4.3. Carácter innovador y disruptivo del producto o servicio	23

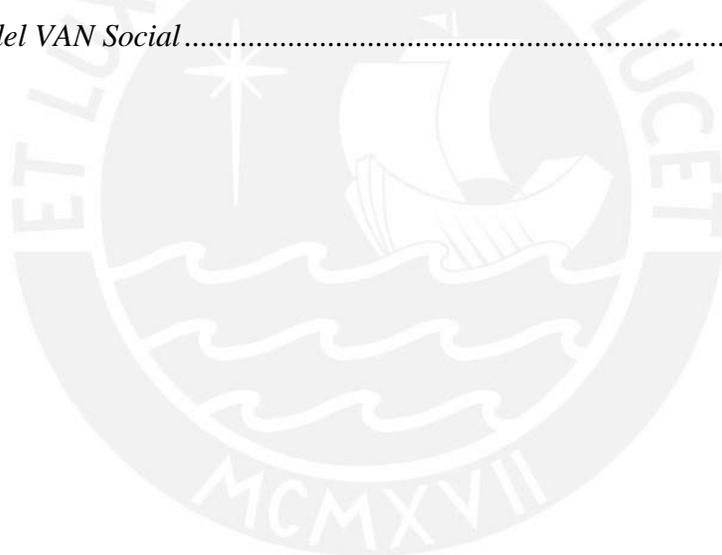
4.4. Propuesta de valor.....	24
4.5. Producto mínimo viable (PMV)	27
Capítulo V. Modelo de negocio.....	30
5.1. Lienzo del modelo de negocio.....	30
5.2. Viabilidad del modelo de negocio	34
5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio	34
5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio.....	35
Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable	37
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución.....	37
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución.....	37
6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución.....	37
6.2. Validación de la factibilidad de la solución.....	38
6.2.1. Plan de Marketing	38
6.2.2. Plan de Operaciones	46
6.2.3. Simulaciones empleadas para validar la hipótesis de factibilidad del Plan de Marketing.....	49
6.3. Validación de la viabilidad de la solución.....	51
6.3.1. Presupuesto de Inversión.....	51
6.3.2. Análisis Financiero.....	53
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar la hipótesis.....	57
Capítulo VII. Solución Sostenible	59
7.1. Relevancia social de la solución	59

7.2. Rentabilidad Social de la solución.....	61
Capítulo VIII. Decisión e Implementación	64
8.1. Plan de Implementación y equipo de trabajo.....	64
8.2. Conclusiones.....	65
Referencias	66
Apéndices.....	68
Apéndice A. Lienzo de dos dimensiones.....	68
Apéndice B. Entrevista a campesino	69
Apéndice C. Hipótesis de Deseabilidad 1 y 2	70
Apéndice D. Hipótesis de la factibilidad	71
Apéndice E. Hipótesis de viabilidad del VAN.....	72
Apéndice F. Preguntas y resultados de la encuesta	73

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Análisis comparativo de marcas de café con valor social</i>	6
<i>Tabla 2. Cálculo de la Demanda</i>	39
<i>Tabla 3. Precios de café orgánico en el mercado</i>	42
<i>Tabla 4. Detalle de Costos del café</i>	43
<i>Tabla 5. Presupuesto de la mezcla de Marketing</i>	45
<i>Tabla 6. Tabla de la frecuencia de compra y clientes nuevos.....</i>	45
<i>Tabla 7. Valor de tiempo de vida del cliente según canal de venta.....</i>	45
<i>Tabla 8. Costo de adquisición de un cliente según canal de venta</i>	45
<i>Tabla 9. Eficiencia de marketing</i>	46
<i>Tabla 10. Análisis de Sensibilidad.....</i>	49
<i>Tabla 11. Primera Simulación.....</i>	50
<i>Tabla 12. Datos resumen de la simulación.....</i>	50
<i>Tabla 13. Detalle de la Inversión Inicial.....</i>	52
<i>Tabla 14. Detalle de inversión Inicial para la cafetería</i>	52
<i>Tabla 15. Datos estimados para la proyección de ingresos.....</i>	53
<i>Tabla 16. Estado de Resultados.....</i>	54
<i>Tabla 17. Balance General.....</i>	55
<i>Tabla 18. Flujo de Efectivo.....</i>	56
<i>Tabla 19. Estructura de Capital</i>	56
<i>Tabla 20. Cálculo del costo promedio ponderado de capital.....</i>	56
<i>Tabla 21. Periodo de retorno de inversión.....</i>	57

Tabla 22. Datos de base para realizar la simulación.....	57
Tabla 23. Datos de base para realizar la simulación.....	57
Tabla 24. Datos utilizados para hacer el cálculo de la primera simulación.....	57
Tabla 25. Cuadro de la primera simulación.....	57
Tabla 26. Objetivos ODS 8.....	60
Tabla 27. Beneficios Sociales	61
Tabla 28. Cálculo de los costos de emisión de CO2.....	62
Tabla 29. Costo Social de emisiones de CO2 de la empresa.....	62
Tabla 30. Costo social de emisiones de CO2 de la cafetería Ikitu.....	62
Tabla 31. Cálculo del VAN Social.....	63



Lista de Figuras

<i>Figura 1. Productor de Café</i>	10
<i>Figura 2. Consumidor de Café Orgánico</i>	11
<i>Figura 3. Mapa de Experiencia del Campesino productor de café</i>	13
<i>Figura 4. Mapa de experiencia del consumidor de café</i>	14
<i>Figura 5. Lienzo 6x6 Comunidad de productores de café</i>	16
<i>Figura 6. Lienzo 6x6 consumidor/cliente</i>	17
<i>Figura 7. Matriz Costo-Impacto comunidad de productores de café</i>	18
<i>Figura 8. Matriz Costo-Impacto consumidor cliente</i>	19
<i>Figura 9. Lienzo Blanco de Relevancia</i>	21
<i>Figura 10. Lienzo de Valor</i>	25
<i>Figura 11. Producto Mínimo Viable</i>	28
<i>Figura 12. Logo marca propia</i>	28
<i>Figura 13. Diseño del empaque de la marca propia</i>	28
<i>Figura 14. Business Model Canvas Campesino</i>	32
<i>Figura 15. Business model Canvas Consumidor de Café Ikitu</i>	33
<i>Figura 16. Flujograma de Operaciones Ikitu</i>	49
<i>Figura 17. Histograma de simulaciones del Plan de Marketing</i>	51
<i>Figura 18. Simulación de Montecarlo del VAN</i>	57
<i>Figura 19. Lienzo del negocio Flourishing</i>	60
<i>Figura 20. Plan de Implementación</i>	64

Capítulo I. Definición del problema

1.1. Contexto en el que se determina el problema a resolver

Perú es el segundo país exportador de café orgánico. Las comunidades cultivan este producto a lo largo del territorio de este país. Las zonas de mayor producción son las ubicadas en las ciudades de Cajamarca, Junín, Amazonas y San Martín. Algunos de estos espacios ya cuentan con sistemas estructurados para el proceso de producción y distribución a través de cooperativas y organizaciones que los ayudan a vender su café y a tener un proceso organizado que les permite recibir un precio justo por su cosecha. Sin embargo, aún existen algunas comunidades campesinas que no están integradas a estas organizaciones y que no reciben un precio justo, motivo por el cual sus ingresos no les permiten acceder a servicios básicos ni gozar de una calidad de vida adecuada. De hecho, el 40 % de los campesinos en el país viven en pobreza. Esta situación, incluso, se ha visto agravada en el período de emergencia sanitaria por el COVID-19. Así, la pobreza se incrementó en casi 10 puntos durante el 2022. Además, el conflicto Rusia-Ucrania ha provocado que todos los insumos agrícolas se encarezcan, lo que es perjudicial para los campesinos agricultores, pues, pese a tener un buen producto, no cuentan con los ingresos suficientes para disfrutar una mejor calidad de vida.

Bajo ese contexto y según cifras del Ministerio del Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI, s.f.), el país sigue siendo el segundo exportador mundial de café orgánico, después de México. En efecto, posee 425 416 hectáreas dedicadas al cultivo de café, que representan 6 % del área agrícola nacional; las plantaciones de café están instaladas en 17 regiones, 67 provincias y 338 distritos y, en la actualidad, 223 482 familias de pequeños productores están involucrados con la producción de café a nivel nacional y el 95 % de ellos son agricultores con cinco hectáreas o menos del producto.

Así, se tiene que un tercio del empleo agrícola está relacionado con el mercado del café., es decir, dos millones de peruanos dependen de esta actividad. Por otro lado, se ha identificado que el 30 % de los productores de café pertenecen a algún tipo de organización y el 20 % exporta directamente a través de sus organizaciones de productores, y el 80 % exporta a través de compañías exportadoras y tan solo el 5 % presenta educación superior. Finalmente, el órgano rector de la agricultura también ha identificado que solo el 3 % de productores de café conduce sus predios y cuenta con alta tecnología y que el 7 % tiene acceso al crédito (MIDAGRI, 2021).

En atención ello, resulta de vital importancia desarrollar acciones que posibiliten que los productores de café de nuestro país puedan hallar mecanismos que les permitan no solo mejorar su producción de café y sus ingresos, sino que, además, les brinden la oportunidad de mejorar su calidad de vida y la de sus comunidades en general.

1.2. Presentación del problema a resolver

Teniendo en cuenta el contexto, se decidió encontrar una manera de resolver el problema de una comunidad de campesinos en Cajamarca compuesta por 30 caficultores que produce café y vive en condiciones de pobreza. Como se evidencia, el problema no radica en la demanda del producto en el mercado, sino en la oferta, específicamente, en los productos. Estos no reciben la rentabilidad necesaria para mejorar su calidad de vida y la de su comunidad, dificultad que puede ser resuelta con una capacitación adecuada y planeamiento para el desarrollo y mejora de sus actividades económicas.

1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema

Esto se considera un problema de relevancia, ya que a pesar de que, en los últimos años, el consumo de café se ha incrementado, siendo proporcional su oferta y producción. No obstante, la producción de café de esta comunidad no les permite ni salir de la pobreza ni solventar una calidad

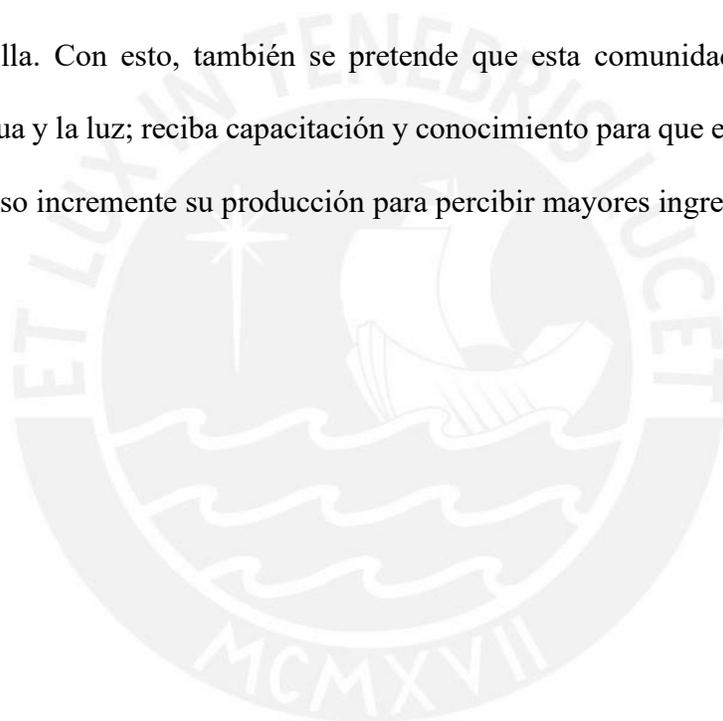
de vida óptima. Por ello, a continuación, explicaremos por qué este es un problema social significativo:

Porque afecta a comunidades campesinas marginadas que cosechan café.

Porque la comunidad vive en condiciones precarias y carecen de servicios básicos.

Porque desconocen cómo vender su café a precios justos.

Buscamos resolver este problema y llegar a una solución que le permita a la comunidad salir de la pobreza, generar mayores ingresos económicos y desarrollar herramientas que sean provechosas para ella. Con esto, también se pretende que esta comunidad acceda a servicios básicos, como el agua y la luz; reciba capacitación y conocimiento para que exija el pago justo por su producto; e incluso incremente su producción para percibir mayores ingresos.



Capítulo II. Análisis del mercado

2.1. Descripción del mercado o industria

Según información del órgano nacional COMEXPERU, el café es el primer producto agrícola peruano de exportación y es el séptimo país exportador de café a nivel mundial, siendo Cajamarca el departamento más importante en su cultivo y comercialización, con una participación de 22 % a nivel nacional. Por ello, no solo lidera las exportaciones agrícolas, sino que está dentro de los diez principales productos de exportación, y los principales mercados son Estados Unidos y Alemania.

Siendo que el Perú es el segundo exportador mundial de café orgánico, después de México y posee alrededor de 425,416 hectáreas dedicadas al cultivo de café, las cuales representan el 6% del área agrícola nacional, por ello, el potencial de crecimiento del café en el país es alrededor de 2 millones de hectáreas.

Bajo ese contexto, de acuerdo con la Junta Nacional del Café (2022), el consumo per cápita de café en el Perú es de 750 g. Se prevé que hasta el 2025 debería superar el kilogramo de café peruano per cápita, es decir, habría un crecimiento del 25 % dentro de los próximos tres años.

Lima representa el 60 % del consumo de café en todo el país (el porcentaje más alto), debido al volumen poblacional y al mayor poder adquisitivo de quienes viven en la capital. Seguido de Cusco, que, gracias al mayor flujo turístico y a la iniciativa por implementar nuevas cafeterías en la zona, aporta el 15 %; y Arequipa, que ocupa el tercer lugar con un 10 %.

En la actualidad, 223 482 familias de pequeños productores están involucrados en la producción de café a nivel nacional, y el 95 % de ellos son agricultores con cinco hectáreas o menos del producto, siendo que un tercio del empleo agrícola está relacionado al mercado del café y dos millones de peruanos dependen de esta actividad.

Finalmente, debemos resaltar que el 30 % de los productores de café pertenecen a algún tipo de organización y el 20 % exporta directamente a través de sus organizaciones de productores, siendo que el 80 % exporta a través de compañías exportadoras y el 5 % presenta educación superior, mientras que el 3 % que conduce sus predios de café cuenta con alta tecnología y el 7 % tiene acceso al crédito.

2.2. Análisis competitivo detallado

2.2.1. Competidores directos

En el mercado se puede encontrar gran variedad de productores y procesadores de café. Muchas de estas marcas apoyan de diferentes formas a las comunidades con las que tienen alguna relación laboral y comercial.

Dentro del sector del café, se consideran como nuestros competidores todas las marcas que comercializan café orgánico. Sin embargo, los competidores que se deben considerar como directos son aquellos que ofrecen algún valor social.

Compadre y Dago ofrecen un pago justo por la compra del café. Este es un valor social muy apreciado por las comunidades productoras, pues en muchas ocasiones el precio que se les ofrece a los campesinos es menor al del mercado, y, debido a la necesidad económica, acceden y venden el café a estos precios.

También hay marcas que ofrecen algún tipo de capacitación o asesoramiento para mejorar los procesos de producción del café. Aquí se ubican marcas como Café-Perú, AICASA, Nescafé y Starbucks.

Debemos señalar que, en el caso de Starbucks, la marca también brinda préstamos a las comunidades para que posean el capital para mejorar sus equipos, herramientas y producción.

Adicionalmente, la marca Femenina brinda soporte a las mujeres que han sufrido maltratos, violencia o marginación en su hogar. La marca les ofrece asesoramiento profesionales y oportunidades de trabajo para que puedan salir adelante.

Tabla 1. *Análisis comparativo de marcas de café con valor social*

Marca de café	Diferencial o Valor Social
Compadre	<ul style="list-style-type: none"> – Remuneración justa. – Brindan soporte de desarrollo como productor.
Ddago	1.1. Pago justo por el precio del café a las comunidades.
Nestlé – Nescafé	1.2. Capacitación para desarrollar la cultivación con respeto del medioambiente.
Café – Perú	1.3. Brindan soporte técnico-productivo, financiero y comerciales, promoviendo la creación de organizaciones de productores que reciban los beneficios del acceso directo al mercado internacional.
Aicasa	1.4. Asesoramiento técnico para optimizar calidad del café y mejorar la economía de los agricultores.
Starbucks	1.5. Préstamos para las comunidades para mejorar su producción. 1.6. Brindan recursos para que puedan reducir los costos de producción, mejorar la calidad y aumentar la productividad.
Femenino	1.7. Brindan soporte a mujeres que luchan contra la violencia y marginación en sus hogares.

Por otra parte, un competidor directo se considera a las marcas de café orgánico que no cuentan con un valor social dentro de su estructura, a pesar de no tener este diferencial, existe un público objetivo que compra el café por su sabor y no tanto por el valor adicional y/o retribución a las comunidades del proceso de producción.

2.2.2. Competidores indirectos

Los competidores indirectos se consideran a las otras presentaciones de café tales como el instantáneo y el encapsulado. Estos podrían o no incluir algún valor social dentro de su estructura; sin embargo, al tener una presentación y método de consumo distinto al café pasado, el segmento de cliente es diferente.



Capítulo III. Investigación del usuario

En el presente capítulo detallaremos cuál es el perfil de usuario, que tendrá dos vistas: por un lado, el perfil del usuario de los campesinos productores de café, ya que ellos son quienes tienen el problema a resolver; y, por otro lado, el perfil del consumidor de café, que será producido por los campesinos de la zona de Cajamarca.

3.1. Perfil de Usuario

3.1.1. Productor de Café

Se realizó una serie de entrevistas para poder identificar los problemas, frustraciones y deseos de las personas que representan a esta comunidad. De este modo, nos contactamos con Jonathan Méndez Olortegui como el Usuario Productor de Café (ver Figura 1), proveniente de Iquitos, y su esposa, originaria de Cajamarca. Ambos comparten el mismo problema desde su niñez: el escaso desarrollo de sus comunidades y la falta de apoyo por el Estado en capacitarlos en sus actividades económicas. Cabe resaltar que Jonathan fue elegido vocero y representante por los mismos campesinos, para plasmar los intereses y necesidades de la comunidad.

Como parte de nuestro modelo del negocio, utilizando el lienzo de matriz Meta-Usuario, se desarrolló el perfil de un usuario-tipo, sobre el que consideramos sus características principales, preocupaciones, su círculo familiar y social, y las actividades que realiza a diario. Esto nos ayudó a entender mejor la forma de pensar de nuestro usuario-tipo.

Así, dentro de la entrevista se evidenció la necesidad de los campesinos por contar con la oportunidad de poder vender sus productos y el total de su cosecha a un precio razonable y rentable, que les permita invertir y tener una mejor calidad de vida. Esto, además, revela la sensación de abandono que sienten por las entidades del Estado, ya que consideran que no se les brinda facilidades ni apoyo para que realicen sus actividades comerciales de una manera más eficiente.

También, casi todo su negocio es el sustento único de los ingresos de las familias, pues la mayoría de sus integrantes (incluyendo padres e hijos) se dedica enteramente a la producción y cosecha del café.

3.1.2. Perfil del consumidor de café orgánico

De acuerdo con las entrevistas realizadas, identificamos como usuario consumidor de café orgánico a María (ver Figura 2), una mujer en un rango de edad de 30 a 40 años, casada y con dos hijos, con nivel educativo alto, que le gusta la comida sana y le importa proporcionar a su familia una alimentación balanceada. Actualmente, paga su crédito hipotecario; le gusta participar en actividades sociales con sus compañeros de trabajo y su familia; disfruta el tiempo con sus hijos, realiza deporte y promueve el deporte en su familia para tener una vida sana; le preocupa el bienestar de su familia y la posibilidad de quedar sin trabajo, ya que es su fuente principal de ingresos y, aunque se sustenta con su esposo, quieren ahorrar para proyectar el futuro suyo y de sus hijos; es de un nivel socioeconómico que puede etiquetarse como C o B; y tiene planes de seguir creciendo y adquirir una buena posición laboral.

Durante la entrevista, identificamos que no existe una marca de café o cafetería que esté asociada en primera instancia al desarrollo social. De la misma manera, corroboramos que nuestro usuario consumidor de café, en sus tiempos libres suele ir a cafeterías con su círculo de amigos; beber mínimo tres tazas de café al día; y que consideraran como valor añadido la compra de un café con fin social que ayude a las comunidades campesinas a desarrollarse.

Figura 1. Productor de Café

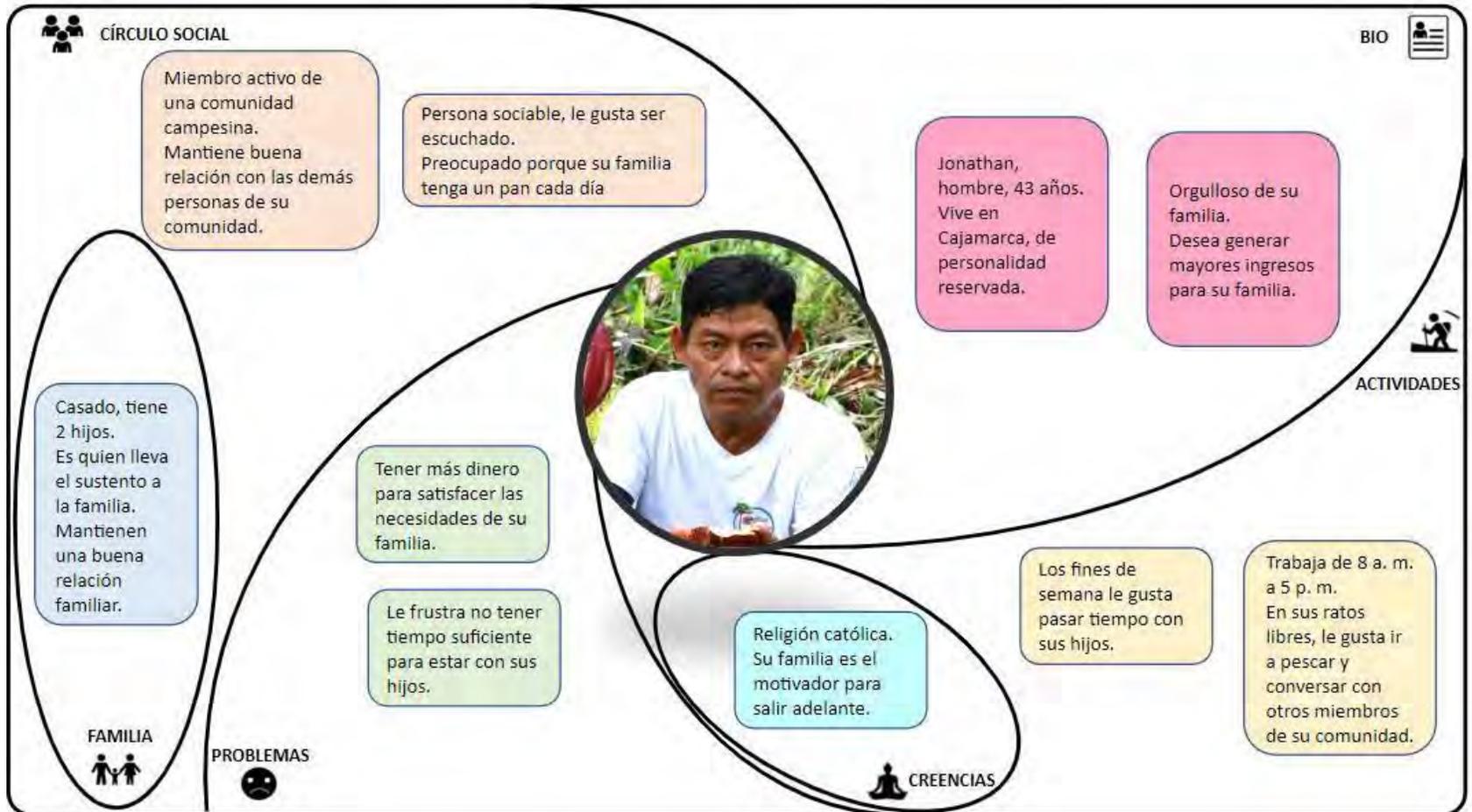
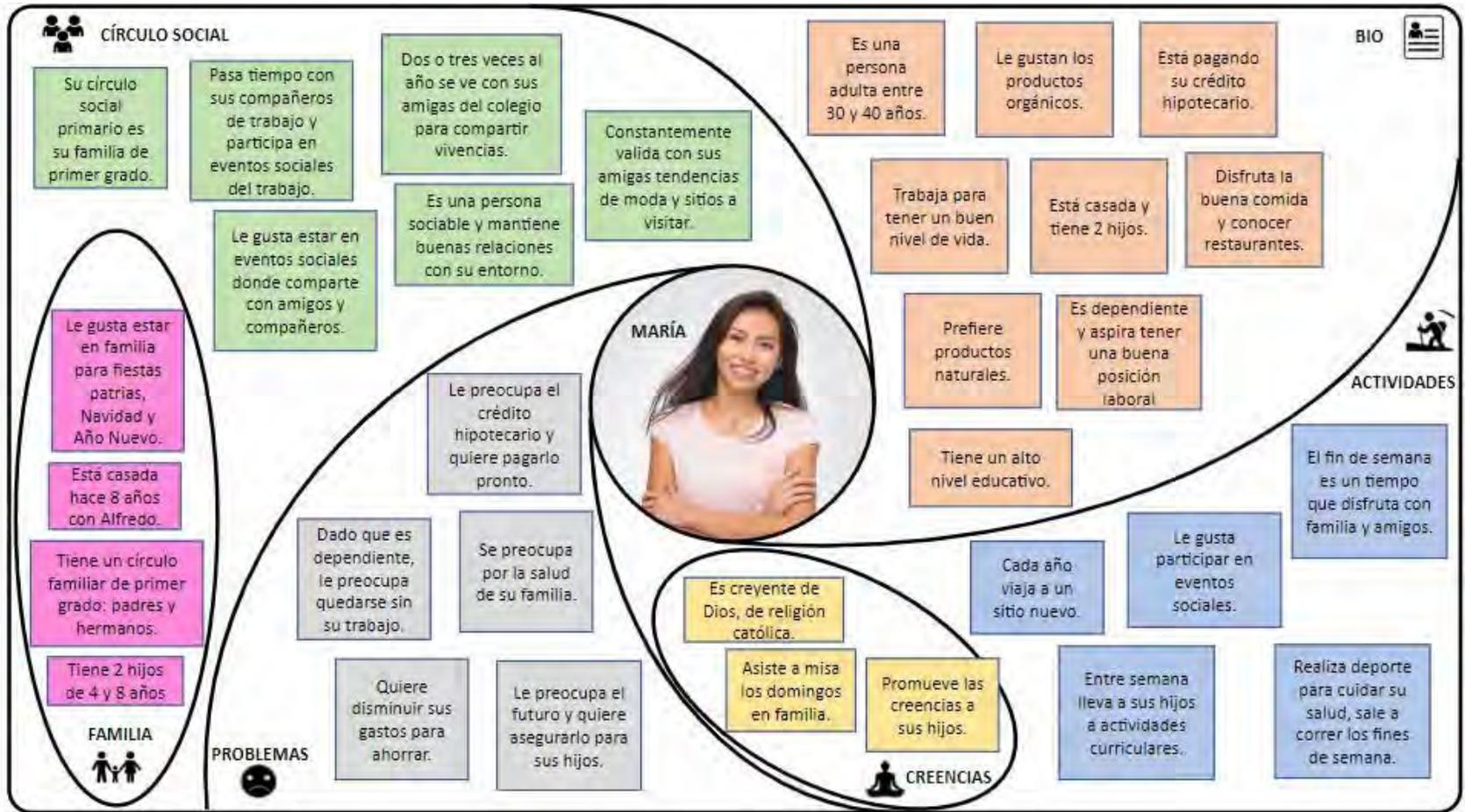


Figura 2. Consumidor de Café Orgánico



3.2. Mapa de experiencia de usuario

3.2.1. Experiencia del Campesino productor de Café

Como se aprecia en el mapa de experiencia (ver Figura 3), existen varias oportunidades de mejora en los procesos de producción del café. Gran número de estos se realizan de forma artesanal, lo que genera gastos de esfuerzo, demanda más tiempo y reducen la productividad.

Igualmente, debido a que no han expandido su mercado durante mucho tiempo, es necesario reforzar la distribución y colocación de productos en más puntos de venta. Esto se debe a la falta de recursos o conocimiento en estrategias para hacer llegar sus productos a mercados más extensos.

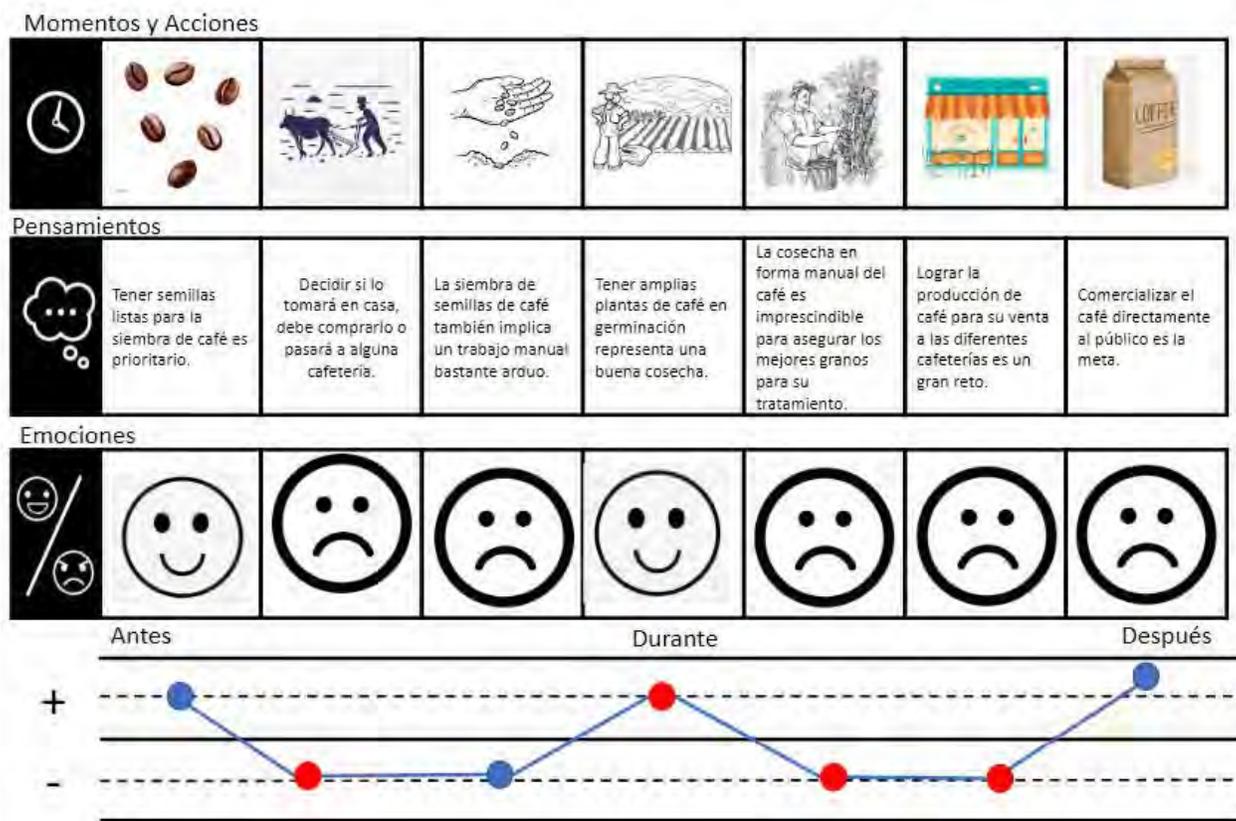
Momentos positivos

Los comuneros mantienen almacenadas las semillas de café, que se guardan para utilizar en el momento adecuado de la siembra. De la misma forma, el café ya sembrado y el inicio de la germinación de las plantas son momentos que representan tranquilidad y satisfacción de los usuarios.

Momentos críticos

El realizar el arado de forma artesanal representa gran esfuerzo y demanda de tiempo en el proceso previo al sembrado. Por otro lado, la siembra y cosecha del café también se realiza de forma manual. Ambas actividades requieren de un arduo trabajo y dedicación, pues son vitales para asegurar una germinación, recolección y selección adecuada de plantas y granos. Finalmente, una vez que el café es procesado y preparado para su comercialización, el punto más crítico es encontrar los medios para colocar y vender el producto final a un precio correcto.

Figura 3. Mapa de Experiencia del Campesino productor de café



3.2.2. Experiencia del Consumidor de Café

En la Figura 4 se observa cómo está el proceso de compra del consumidor de café en el que desde la motivación que tiene para la compra, la toma de decisión de si lo compra en cafetería o lo toma en casa, y cuál es el proceso de compra cuando decide ir al supermercado, al llegar a la góndola a ver diferentes marcas. El decidir que desea comprar un café con responsabilidad social apunta a que le importa el bienestar de los campesinos. A continuación, describimos los momentos por los que pasa el usuario.

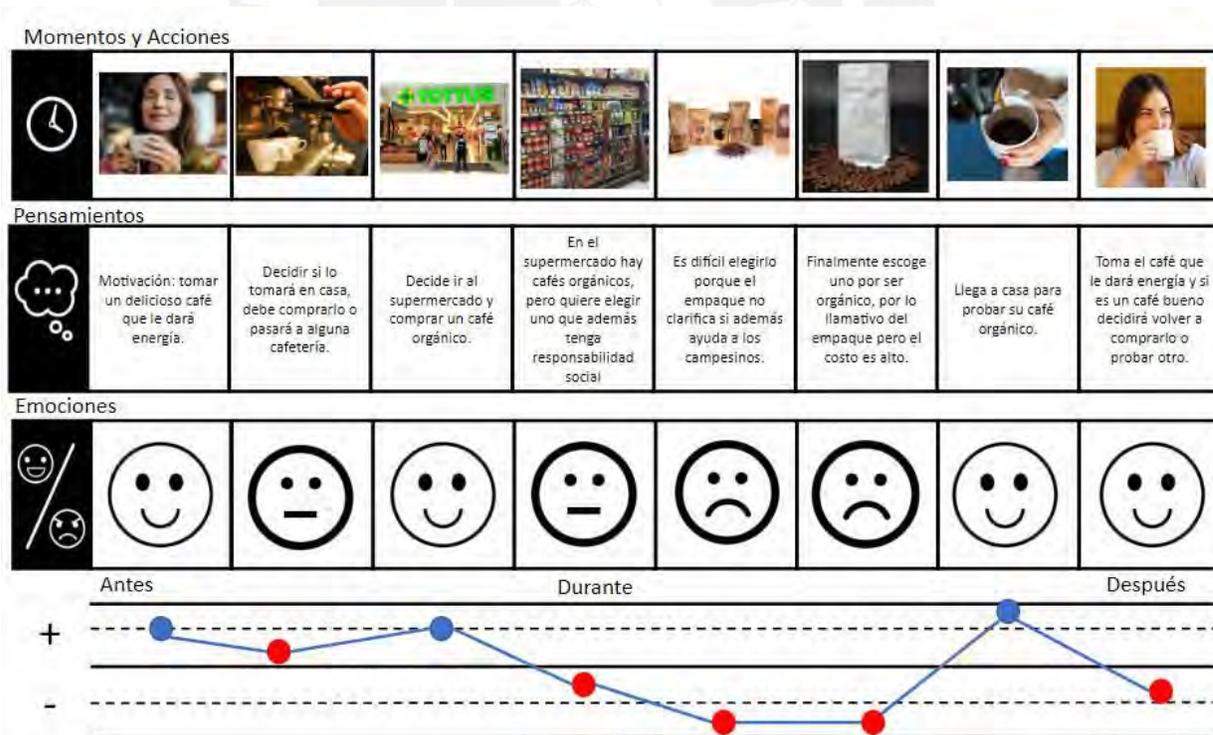
Momentos Positivos:

Su motivación principal para comprar un café orgánico es porque le gusta un buen café que, además, contribuye con el medioambiente y con la gente. Así, en el proceso final, cuando prepara su café en casa y lo bebe, es un momento en el que le produce una buena emoción.

Momentos Críticos:

Definitivamente, el momento crítico es al momento de enfrentarse a varios tipos y marcas de café, pues resulta difícil determinar cuál cumplirá con sus expectativas. Ante esto, se centra en revisar los empaques, que, si bien especifican que son orgánicos, no muestran información adicional respecto a si tiene o no un sentido social. Al final, cuando decide qué café comprará, se da cuenta de que el precio está por encima de los otros cafés.

Figura 4. *Mapa de experiencia del consumidor de café*



3.3. Identificación de la necesidad a resolver para el usuario

Después de haber analizado toda la información de los puntos anteriores, se evidencia que la comunidad conoce muy bien sus procesos de producción del café, pero hace falta una mejora en los procesos de elaboración, ya que en estos no ha habido algún cambio, innovación o mejora. Por otro lado, aún desconocen cómo lograr que sus productos lleguen a un mercado más grande y amplio. En síntesis, la comunidad requiere de capacitación para mejorar sus procesos y técnicas o estrategias de *marketing* para así conseguir más público o vender su producción. Esto servirá para que la comunidad desarrolle, por un lado, su economía; y, por otro, su calidad de vida.

Con respecto a la necesidad del consumidor de café, este no solo busca que el producto sea bueno, sino que también debe ser orgánico. Por esto, es importante que el empaque sea lo suficientemente atractivo y contenga la información necesaria para motivar al consumidor a comprarlo. Del mismo modo, el acceder a la información sobre su procedencia y cómo su compra impacta en el desarrollo de la comunidad campesina que lo produce será determinante para su elección de compra.

Capítulo IV. Diseño del producto o servicio

Para iniciar el diseño del servicio o producto que permitirá resolver el problema social relevante, se utilizaron varias herramientas que ayudarán a identificar las diferentes aristas a tener en cuenta para llegar a una solución. A continuación, se detalla el resultado de la matriz 6x6 de los campesinos (ver Figura 5).

Figura 5. Lienzo 6x6 Comunidad de productores de café

		NECESIDADES			
<p><i>¿Cuál es el problema más relevante que queremos solucionar?:</i> Generación de mayores ingresos con la cosecha de café.</p>		<p><i>¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario?:</i> * El campesino necesita recibir un pago justo por la cosecha. * El campesino necesita optimizar sus costos de producción. * El campesino necesita capacitarse constantemente para mejorar su proceso de producción * El campesino necesita vender toda su cosecha. * El campesino necesita que su café tenga un valor diferencial. * El campesino necesita que su café sea de buena calidad.</p>			
PREGUNTAS GENERADORAS		A partir de las necesidades, plantear 6 preguntas: ¿Cómo podría el campesino?			
1	2	3	4	5	6
¿Cómo podría el campesino recibir un pago justo?	¿Cómo podría el campesino optimizar sus costos de producción?	¿Cómo podría el campesino mejorar su proceso de producción?	¿Cómo podría el campesino vender toda su cosecha?	¿Cómo podría el campesino lograr que su café tenga un valor diferencial?	¿Cómo podría el campesino tener un café de buena calidad?
Vender el café directamente a empresas de marcas reconocidas.	Tecnificar el proceso de producción utilizando maquinaria especializada.	Utilizar maquinaria especializada en los diferentes procesos de la producción de café.	Teniendo una cosecha de excelente calidad.	Tener mayor conocimiento de cómo generar un café diferente al tradicional.	Mejorar todo el proceso de producción.
No tener intermediarios.	Consiguiendo mano de obra de bajo costo.	Capacitarse constantemente para implementar mejoras en el proceso.	Conseguir contratos con empresa de acopio que le garanticen la compra del 100 %.	Tener alta calidad en la producción de café.	Garantizar los insumos y el proceso para tener buena calidad.
Tener un café de excelente calidad.	Siendo eficiente en cada uno de los procesos de producción del café.	Tener mano de obra calificada que le permita ser más eficiente en el proceso.	Llegando a diferentes empresas que se dedican a comprar café para su comercialización.	Volverse experto en alguno tipo de café no convencional.	Certificarse e implementar todo lo aprendido para producir mejor café.
Tener un café con un valor agregado.	Hacer un análisis detallado de costos y generar ahorros en insumos	Capacitación en el uso de mejores técnicas en todo el proceso.	Entrar a una cooperativa o asociación de caficultores.	Capacitarse y mejorar la técnica de producción.	Asesorarse con una entidad experta para producir café de alta calidad.
Vender su café a empresas con responsabilidad social.	Mejorar el proceso de compra de insumos.	Contratar una empresa especializada que le ayude a mejorar el proceso.	Desarrollar su propia marca de café y comercializarlo directamente.	Contratar una empresa que lo asesore para tener un café especial.	Tener un proceso tecnificado.
					
IDEAS SELECCIONADAS					
Evitar intermediarios y vender su café directamente.	Capacitación para tecnificar el proceso de producción para optimizar costos.	Capacitación para implementar técnicas que le permitan mejorar el proceso.	Desarrollar una marca propia de café.	Capacitarse para producir un café especial.	Tener un proceso de producción controlado y tecnificado.

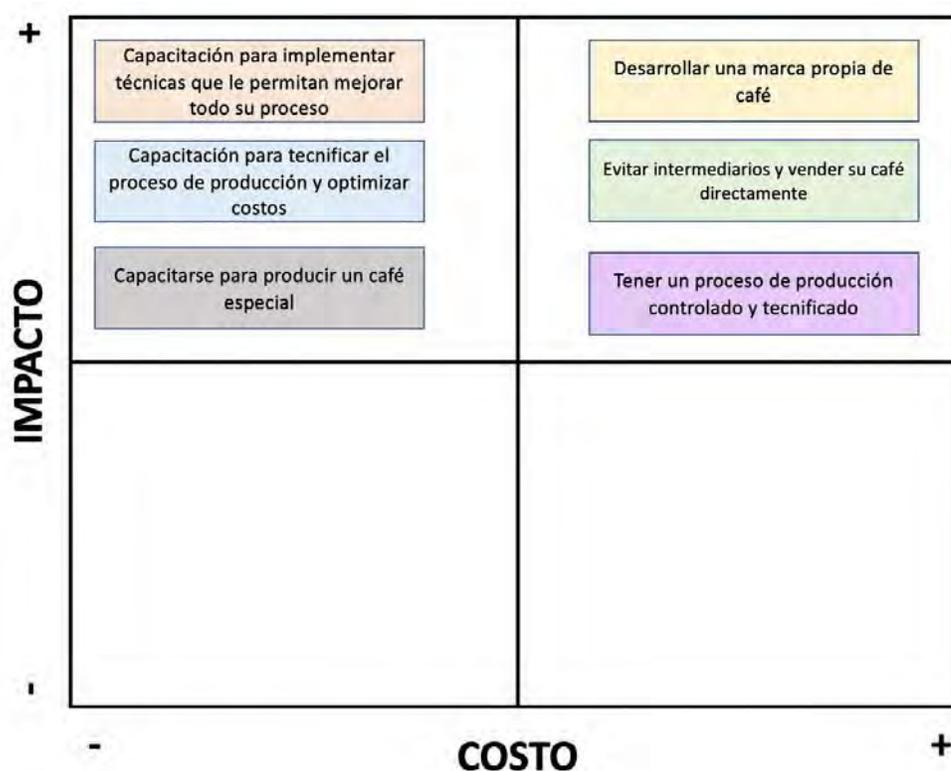
Como complemento, se elaboró la matriz 6x6 del usuario de lado del consumidor del café (ver Figura 6).

Figura 6. Lienzo 6x6 consumidor/cliente

		NECESIDADES			
<p><i>¿Cuál es el problema más relevante que queremos solucionar?:</i> Que las personas consuman un café de calidad sabiendo que su compra tiene un impacto de responsabilidad social.</p>		<p><i>¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario?:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Consumir un café de calidad. Saber que el producto que consume tiene un impacto de responsabilidad social. Conocer que con su compra está contribuyendo con la comunidad de campesinos de Cajamarca. 			
PREGUNTAS GENERADORAS		A partir de las necesidades plantear 6 preguntas: ¿Cómo podría el cliente?			
1	2	3	4	5	6
¿Acceder a un producto de calidad?	¿Saber quién produce el café que consume?	¿Que el café que consume tiene un impacto en la comunidad cafetera que lo produce?	¿Qué lo que consume tiene un impacto en la sociedad?	¿Lograr acceder a un café que tiene un impacto social?	¿Eleva su consumo a productos con responsabilidad social?
Conociendo a la marca que produce.	A través de la información que le brinda su vendedor.	Conociendo a quienes producen el café	Accediendo a información sobre consumo responsable.	Logrando informarse de la existencia de una marca de café que incorpora acciones de responsabilidad social.	Creando una marca que identifique estos principios de responsabilidad social.
Informarse antes de su compra.	Obteniendo información en la misma cafetería donde compra el café.	Conociendo el proceso productivo por el que pasa el café.	Accediendo a información sobre la producción de café en Perú.	Encontrando estos productos en diferentes tiendas y supermercados.	Concientizar sobre el valor de informarse antes de la compra de productos.
Sabiendo de dónde proviene el café que consume.	Encontrando información en la página web de la cafetería.	Conociendo la historia de la comunidad productora de café.	Accediendo a campañas de concientización.	Accediendo a una cafetería que venda este producto.	Creando campañas de concientización.
Conociendo el proceso productivo por el que pasa para su obtención.	A través de las redes sociales.	Obteniendo información sobre las ganancias que obtienen los productores de café.	Promoviendo la realización de eventos de concientización.	Pudiendo acceder al producto de manera fácil y rápida.	Generando la sociedad de marcas de impacto social que promuevan sus productos.
Teniendo información sobre el lugar donde se produce el café.	Incorporando información sobre la trazabilidad del producto en línea.	Conociendo la cadena de producción del café peruano.	Logrando alianzas con entes públicos y privados para lanzar campañas de consumo responsable.	Accediendo a publicidad que promocióne una marca de impacto social.	
					
IDEAS SELECCIONADAS					
Conocer qué hay detrás de la marca que consume.	Tener información a su alcance sobre la comunidad productora de café.	Saber la trazabilidad del café que consume.	Promover campañas de consumo responsable.	Accediendo a una cafetería que venda este producto	Publicitar la marca propia de café con impacto social.

Luego de realizar la matriz 6x6 para ambos usuarios, se elaboró el análisis costo-impacto con la vista del lado del campesino para priorizar las ideas del prototipo de la solución (ver Figura 7 y Figura 8).

Figura 7. Matriz Costo-Impacto comunidad de productores de café



De acuerdo con los resultados obtenidos del lienzo 6x6 y la matriz de costo-impacto de ambos usuarios, se generaron las siguientes ideas:

Para la comunidad de campesinos:

Capacitación en técnicas que les permitan mejorar todo el proceso de producción del café.

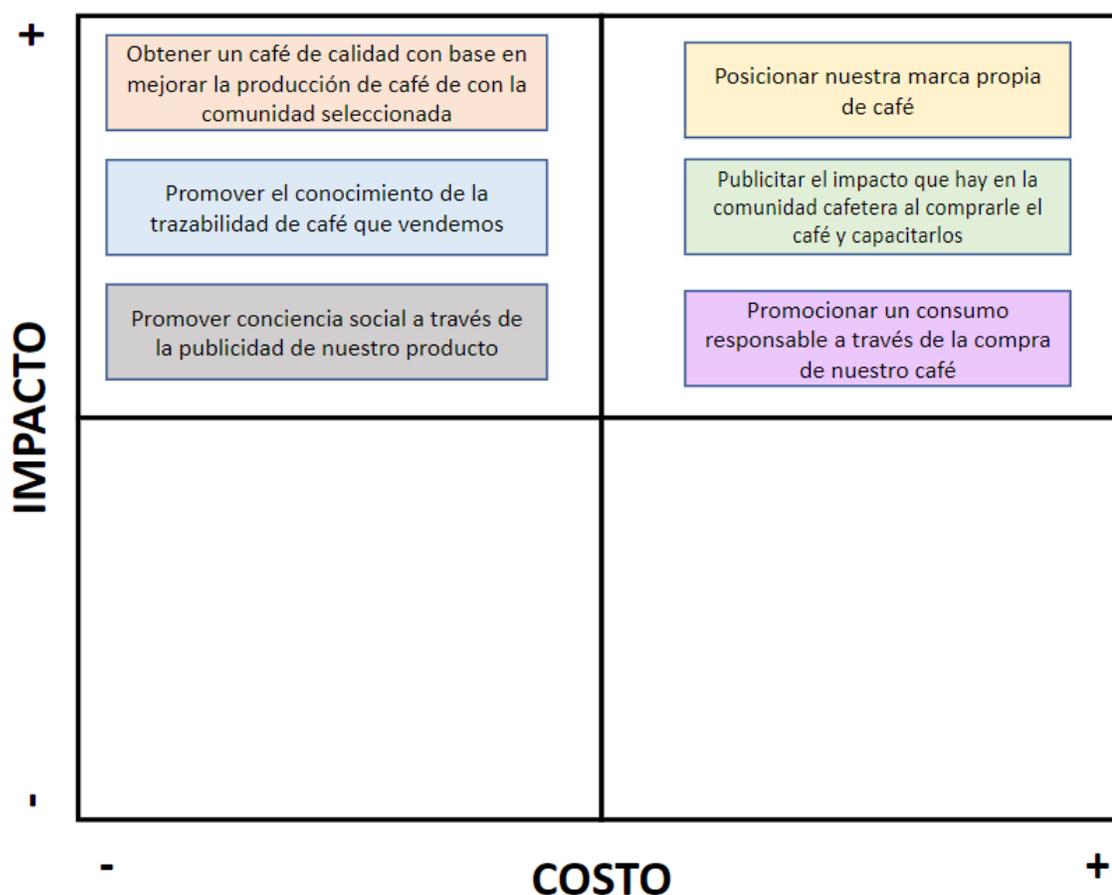
Capacitación para tecnificar el proceso de producción y optimizar costos.

Capacitación para producir un café especial.

Tener un proceso de producción controlado y tecnificado.

Lograr tratos comerciales con empresas para la venta total de su cosecha.

Figura 8. *Matriz Costo-Impacto consumidor cliente*



Para los consumidores:

Lograr acceder a un producto de calidad que tenga un impacto positivo en la comunidad que produce el café.

Conocer cuál es el impacto de su compra para esta comunidad.

Tener información accesible que le permita conocer la trazabilidad del producto que consume.

Generar una conciencia social de consumo responsable en los consumidores.

Como parte de la priorización, dividiremos las ideas en las siguientes dos fases:

Fase 1: Asesoramiento y capacitación en todo el proceso de producción, lo que les permitirá a los campesinos conocer más técnicas de producción de café, determinar cómo optimizar los costos de producción, y cómo sembrar café especial y así recibir un pago justo por la cosecha.

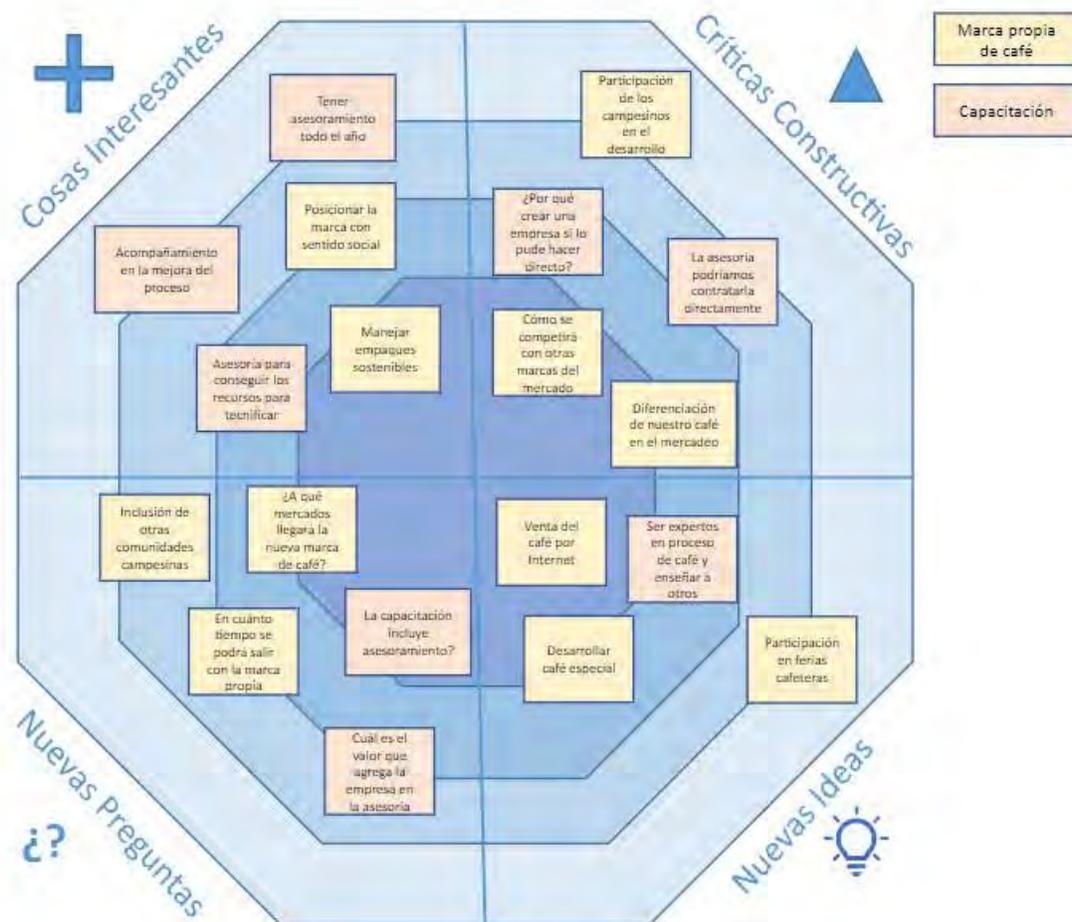
Fase 2: Lograr un trato comercial con nuestra empresa para la compra total de su cosecha a un precio justo, ofreciendo a la vez un producto de calidad a nuestros clientes consumidores. Esto generará que los integrantes de estas comunidades gocen de una mejor calidad de vida y salgan de la pobreza, aspecto que será puesto en conocimiento de nuestros clientes.

4.1. Concepción del producto o servicio

Para iniciar la concepción del producto, utilizaremos el prototipado ágil. En este les planteamos a los campesinos que constituiremos como grupo una empresa con ánimo de lucro para brindar asesoría y capacitaciones en todos los aspectos relacionados con la producción tanto del lado netamente operativo como el lado de costos. Esto les permitirá a los campesinos conocer cómo deben realizar todo el plan de tecnificación del proceso de producción de café. Asimismo, hará un trato en el que nos comprometemos a comprar toda la cosecha de su café a un precio competitivo que les asegure el crecimiento económico de su comunidad.

Una vez presentado todo el prototipo de la solución, recibimos la retroalimentación de los campesinos de la comunidad. Este mecanismo lo planteamos en el lienzo blanco de relevancia (ver Figura 9).

Figura 9. Lienzo Blanco de Relevancia



En la fase final de aprendizaje, hemos tenido en cuenta cada uno de los aspectos de la retroalimentación recibida por parte del usuario para así incluirlos y mejorarlos. Buscamos cerrar la brecha, realizar las adecuaciones al prototipo inicial y preparar nuevamente una presentación para el usuario. El propósito es que de nuevo nos brinden otra retroalimentación para mejorar el planteamiento del prototipo.

4.2. Desarrollo de la narrativa

La identificación del problema se dio porque un miembro del equipo conoce a un integrante de la comunidad de campesinos. Esta persona le planteó el proyecto de producción de café y le mencionó las condiciones en las cuales vive su comunidad. De esta manera, para identificar el problema, procedimos a la elaboración del lienzo de dos dimensiones (ver Apéndice A). En este, guiándonos de la metodología, procedimos a dibujar en el cuadrante uno todo lo referido al contexto de estos campesinos; en el cuadrante dos realizamos una breve explicación, en la que identificamos que se trata de una comunidad de campesinos que producen café y que su cosecha la venden a empresas que acopian el producto, pero el pago que reciben no se ajusta a las necesidades básicas que tienen ni acceso a servicios básicos; en los cuadrantes tres y cuatro, definimos lo que no es el problema, como el contar con una fuente propia de ingresos, el cultivo del café, y la participación de la familia en el proceso de siembra y cosecha. Posteriormente, entrevistamos a los campesinos para conocerlos más a fondo, sus necesidades, su entorno y el proceso actual de producción de café. Con esto, elaboramos el Perfil del usuario para identificar las características relevantes y entender quién es el usuario, su familia, creencias, círculo social y cuáles son los problemas a los que se enfrenta. Más adelante, elaboramos el mapa de experiencia del usuario, en el que precisamos sus puntos de dolor que nos servirán para iniciar el proceso de entendimiento para desarrollo del prototipo.

Una vez analizada toda la información de los lienzos anteriores, elaboramos el lienzo seis por seis, partiendo de las necesidades actuales que tiene el usuario. Aquí reconocimos, en función a estas necesidades, cuáles son las ideas principales que nos llevarán a generar un primer prototipo de la solución. Estas ideas principales las organizamos empleando el costo-impacto, que nos permite organizarlas para saber cómo enfocarnos primero en la que generan mayor impacto a un

menor costo. Con esta priorización desarrollamos un primer prototipo que nos permitió plasmar la idea para la solución del problema, que le presentamos al usuario y de quien recibimos la retroalimentación. Este mecanismo nos ayudará a cubrir las necesidades que tiene el usuario.

4.3. Carácter innovador y disruptivo del producto o servicio

Dentro de esta investigación, hallamos que existen en el Perú algunas organizaciones sin ánimo de lucro que les ofrecen servicios a los campesinos con la finalidad de brindarles conocimiento y acompañamiento en el proceso de producción, para que puedan mejorar su calidad de vida. Una de estas organizaciones es Asociación De Productores Cafetaleros Selva Central (AproSelva), que se encarga de proporcionar diferentes servicios a las comunidades cafeteras de la selva central; y de ofrecerles dos tipos de café: el primero es el Café Verde Grano, que es su producto bandera —un producto con sello de café orgánico—, y el segundo es Café Tostado y Molido, que es un café especial 100 % arábico. Cabe señalar, que esta empresa cuenta con cuatro certificaciones Orgánico NOP, Biosuisse, Naturland y Fairtrade.

Otra organización es la Cámara Peruana del Café y Cacao. Esta agrupa productores, exportadores e industriales y está orientada básicamente a la difusión y promoción de la actividad cafetalera peruana en el mundo. Además, ofrece diversos servicios no solo a sus asociados, sino también a cualquiera que desee tomar los cursos especializados que ofrecen, como el de Tostado de café y el de catación y testeo. Otro detalle de esta entidad es que genera publicaciones de interés para las empresas del sector.

En ese marco, debemos resaltar que nuestra propuesta busca que sea una entidad con ánimo de lucro y que capacite a los campesinos para que mejoren su producción, la calidad de su producto y su esquema de costos. Con estos, buscamos celebrar un contrato en el que nos comprometemos a comprar toda su cosecha y hacer llegar el producto a varios sectores del mercado peruano, pues

hemos evidenciado que es posible posicionar una marca *top* que se involucre con la responsabilidad social, ofrezca un producto de calidad y comunique al consumidor final las mejoras que se realicen como compañía a las comunidades campesinas.

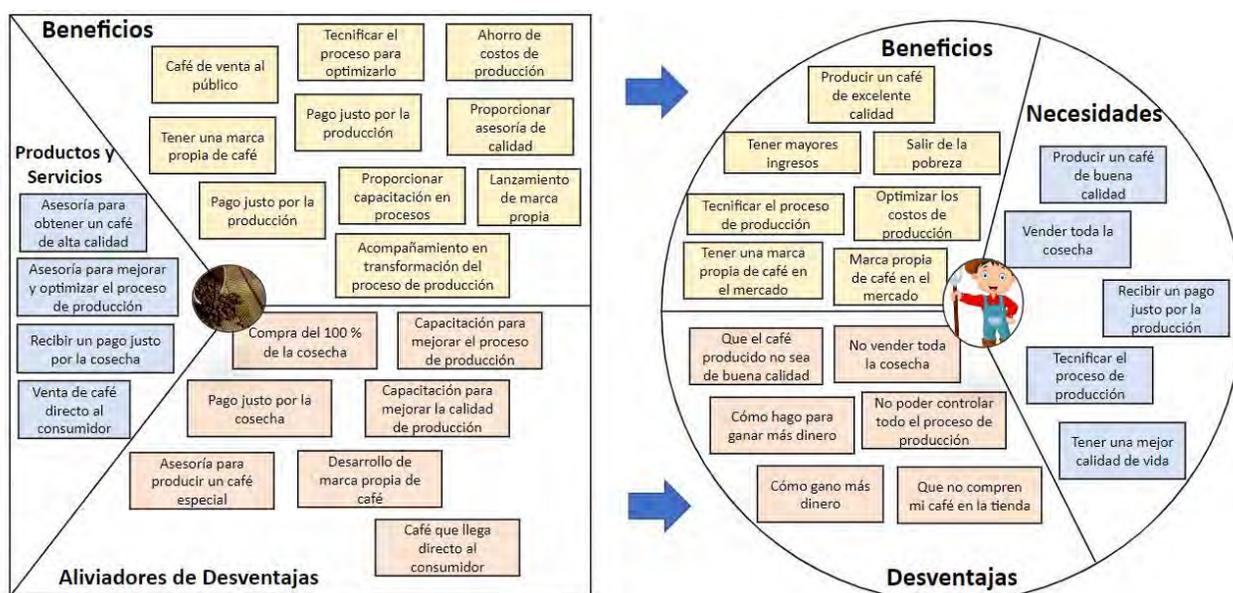
Por esta razón, se debe tener en cuenta que nuestro producto se constituye como una innovación incremental, por lo que hemos aplicado la definición esbozada en el *Diccionario Económico* (2020). Esta fuente señala que la innovación incremental se produce cuando se da valor agregado a un producto que ya está ubicado dentro del mercado. Así, pues, si bien ya existen en el mercado peruano marcas de café que evidencian un sentido social de alta calidad, pretendemos que nuestro producto sobresalga y se conciba como una nueva iniciativa basada en las anteriores, que permita mejorar sus procesos o lograr extensiones de líneas de producto, para ayudar a las comunidades productoras de café. Dicho de otra manera, nos constituimos como una empresa con sentido social que espera beneficiar a los campesinos para tener un pago justo por su cosecha, lo que les permitirá salir de la pobreza y, adicionalmente, brindarles capacitación para todo su proceso de producción, para así obtener un beneficio mutuo.

4.4. Propuesta de valor

Para trabajar en la propuesta de valor se utilizó el lienzo que se muestra en la Figura 10. En esta, en el lado de los aspectos del usuario, se identificaron las necesidades, como tener un pago justo por la cosecha para obtener mejores ingresos, producir un café de buena calidad para percibir un precio justo y tecnificar el proceso de producción para optimizar costos. Además, entendimos que sus frustraciones están principalmente enmarcadas en el escaso dinero que reciben por su cosecha, y que cuando no venden el 100 % de la cosecha no reciben los ingresos esperados para su sustento. Otra distracción es cuando no logra tener el control total sobre su proceso de producción por factores externos, como el clima, o cuando notan que no logran tener una buena

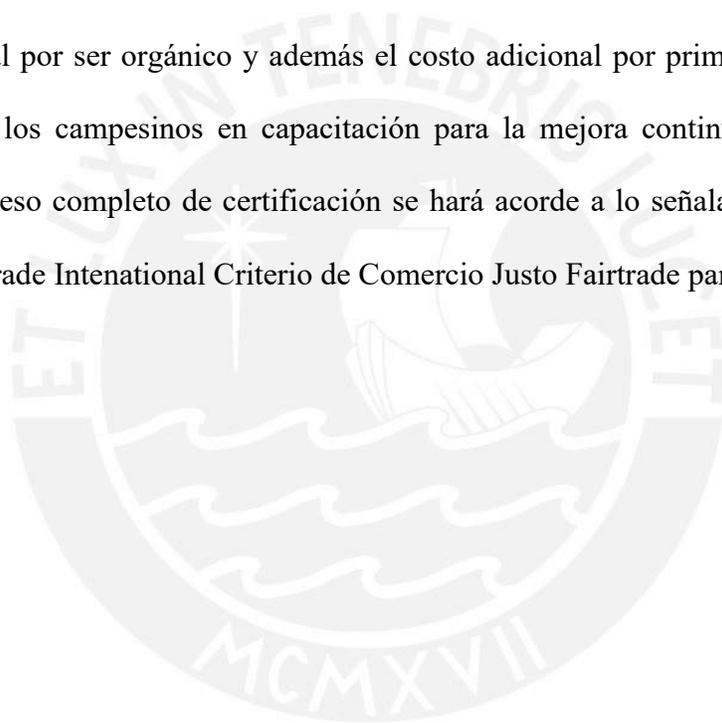
producción o que su café no tiene la suficiente calidad para cobrar más por este. Por el contrario, el generador de alegrías sería poder recibir un buen pago por su cosecha, salir de la pobreza, contar con todo el conocimiento que requiere para poder optimizar su proceso de producción para reducir costos, poder tecnificar su proceso para no tenerlo tan manual como ahora y por supuesto todo esto llevaría a tener mayores ingresos.

Figura 10. Lienzo de Valor



En función a todas las alegrías, frustraciones y necesidades del usuario, los alivios que tendrían nuestra solución están enfocados a brindarles capacitación para todo su proceso de producción, como tecnificar el proceso pensando en que pueda tener un proyecto que le permita hacerlo más óptimo, tanto en tiempos como en costos. Para garantizar que se obtenga un café de calidad, habrá un proceso de asesoramiento y acompañamiento que nos permitirá seguir todo el proceso de implementación. Nosotros nos encargaremos del *marketing* y ventas del producto para llegar a mercados locales con un posicionamiento de marca con sentido social.

Como parte del proceso de asesoramiento que le brindaremos a los campesinos se trabajara de la mano con ellos para poder obtener la certificación de Fairtrade que se trata de una certificación en la cual los productores deben cumplir con todo el proceso de auditoria; lo que busca esta certificación es garantizar que todo el proceso productivo cumple estándares internacionales, estándares que les otorgaran beneficios al momento de vender el café ya que les permitirá cobrar bajo un mínimo estándar e incluir un diferencial imperante por tener la certificación y en este caso siendo un café orgánico de clase arábica podrá tener un costo diferencial adicional por ser orgánico y además el costo adicional por prima de Fairtrade, valor que se retribuye a los campesinos en capacitación para la mejora continua en el proceso de producción, el proceso completo de certificación se hará acorde a lo señalado en el documento elaborado por Fraitrade Intenational Criterio de Comercio Justo Fairtrade para café.



4.5. Producto mínimo viable (PMV)

Luego de realizar algunas iteraciones más con el usuario, el mínimo viable queda de la siguiente manera:

La empresa de Café Orgánico Ikitu con sentido social le proporciona a la comunidad de campesinos de Cajamarca capacitación en todo el proceso de producción de café, adicionalmente, le brindara asesoría y acompañamiento en la implementación de tecnificación del proceso, de tal manera que les permitirá optimizar sus costos de producción junto con una producción controlada que los llevara a producir un café orgánico de alta calidad.

Este café de alta calidad será comprado directamente a los campesinos y se les garantizará un pago acorde a los precios de mercado. Para esto, la marca de café contará con el sello de Fair Trade, que es otorgado por Fair Trade International, organización cuya finalidad es marcar la diferencia en las personas que cultivan. Adicionalmente, se trabajará para tener el sello de USDA Organic, que certifica que el café es orgánico y que cumple con estándares internacionales en el proceso de producción, para así posicionarlo dentro de esa categoría de cafés. En paralelo de este proceso de certificaciones, se elaboró todo el plan de *marketing* y el plan comercial para iniciar la comercialización del café de marca propia. Dentro del primer plan, se incluye la promoción hacia las empresas de consumir café con valor social. Con la venta de café, se generarán ingresos que permitirán apalancar todo el proceso de capacitación y asesoramiento que requieren los campesinos.

A continuación, se presenta un esquema de cómo sería el producto mínimo viable del lado de poder ayudar a los campesinos.

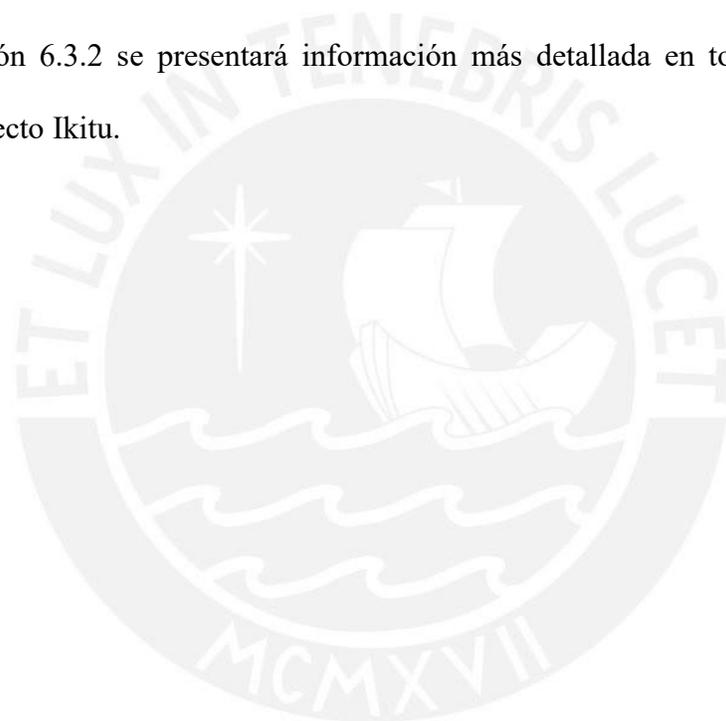
Figura 11. *Producto Mínimo Viable*

Adicionalmente a cómo será la implementación del modelo de negocio, el producto mínimo viable para salir a la venta con el café de marca propia sería como se muestra en la siguiente imagen:

Figura 12. *Logo marca propia***Figura 13.** *Diseño del empaque de la marca propia*

Complementando el modelo de negocio y apuntando a fortalecer los beneficios que obtendrá la comunidad campesina de Cajamarca, se contará con cafeterías implementadas para que el público deguste y compre el café Ikitu. Dentro de las cafeterías se exhibirá mercadería producida por la propia comunidad, y el espacio estará diseñado para la exhibición de artesanías con una ambientación con fotografías y decoración de la propia comunidad campesina. Así se promoverá a que el público conozca un poco más la comunidad y cómo está siendo beneficiada mediante el consumo de este café.

En la sección 6.3.2 se presentará información más detallada en torno a la evaluación financiera del proyecto Ikitu.



Capítulo V. Modelo de negocio

5.1. Lienzo del modelo de negocio

El lienzo de modelo de negocio se puede apreciar en la Figura 14. De este se desprende que la labor que desarrollaremos en las dos fases planeadas propone como solución, por un lado, el lograr que los campesinos productores de café a través de nuestra asesoría y capacitaciones, potencien su proceso productivo de café; y por el otro, lograr posicionar este producto en el mercado a través del desarrollo de una marca propia, por medio de la puesta en marcha de un plan comercial y de *marketing* de dicho producto.

En esa misma línea, la propuesta de valor se divide en dos: la primera busca beneficiar a la comunidad de productores de café; y, la segunda, otorga un beneficio a la empresa, pues, al adquirir este producto y venderlo, se espera posicionar la marca de café proyectada y que sea la preferida por el público objetivo (consumidores finales).

Bajo ese contexto, como también se puede apreciar, los socios claves están constituidos por las comunidades productoras de café con las que se trabajará, ya que serán las que recibirán capacitación y asesoramiento, y de quienes se obtendrá el café que será vendido bajo la marca propia Ikitu. Sin embargo, son igual de importantes las otras organizaciones (la Cámara Peruana del Café y del Cacao, por ejemplo), que permitirán ejecutar la propuesta de valor y que representan un socio clave para las capacitaciones que se llevarán a cabo; igualmente, están los organismos públicos (Indecopi, por ejemplo), que, a través de sus programas de marcas colectivas, serán parte también de este proceso de asesoramiento. Asimismo, con el fin de posicionar la marca, un socio clave serán los actuales distribuidores de café, que serán parte de los canales de ventas.

Es así como a través de estos socios claves, será posible ejecutar las actividades planteadas, como el adherir especialistas en la producción del café y la utilización de maquinarias cafetaleras,

entre otro. Serán, además, parte de los procesos de capacitación, la realización del plan de *marketing* y la distribución del producto que será lanzado al mercado.

Finalmente, un punto también a resaltar del modelo de negocio es que los clientes en el proyecto planteado se encuentran configurados por los miembros de las comunidades cafetaleras con las que trabajaremos y la segmentación de clientes, con quienes posicionamos nuestra marca de café (consumidores finales).



Figura 14. Business Model Canvas Campesino

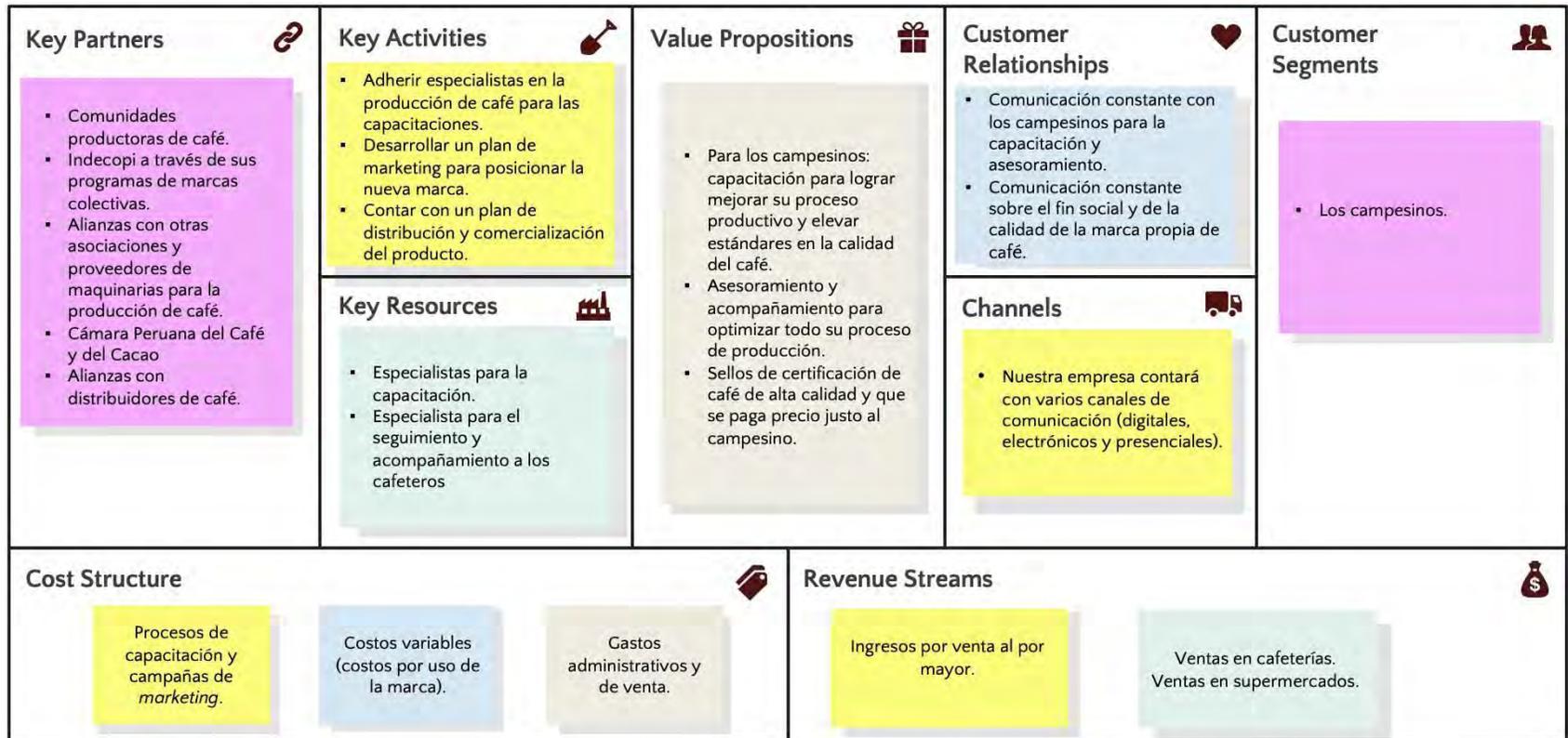
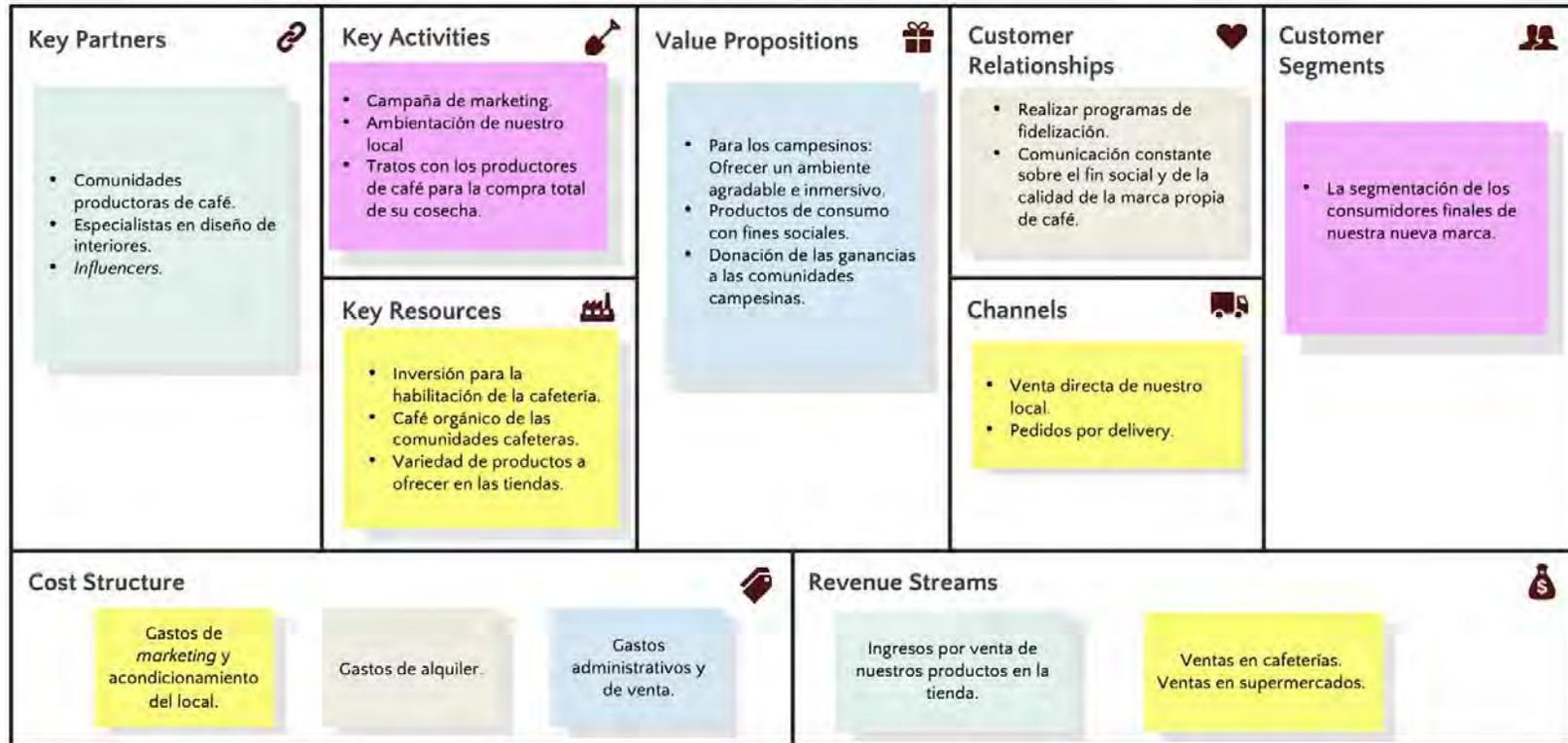


Figura 15. Business model Canvas Consumidor de Café Ikitu



5.2. Viabilidad del modelo de negocio

El modelo de negocio busca solucionar un problema social relevante de un grupo de 30 campesinos productores de café que se encuentran ubicados en la región de Cajamarca. Este modelo de negocio está apalancado en hacer eficiente su proceso de producción elevando estándares de calidad, que se lograrían a través de la capacitación que se les brindará en toda la etapa del proceso de producción del café. Con este producto se desarrollará una nueva marca de café llamada Ikitu. Con este modelo de negocio se espera que, al cabo de 5 años, el Valor Actual Neto del proyecto sea de S/ 1 441 938 y la Tasa Interna de Retorno, de 92.91 %, lo que muestra números reales y atractivos para la viabilidad del negocio sin dejar de lado la responsabilidad social.

5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio

El proyecto desarrolla un modelo de negocio exponencial, basado en la tecnología de la información, que a diferencia de otras empresas que siguen técnicas lineales para obtener resultados, el nuestro busca usar la información, que es cada vez es más accesible en nuestro entorno. Por ello, guiándonos de lo señalado por Ismail, Malone y Geest (2014) con el uso de la tecnología generaremos oportunidades disruptivas que no solo compitan con las actuales cafeterías con sentido social, sino que puedan ser una opción más eficiente y accesible para las y los consumidores del Perú, lo que será beneficioso para esta comunidad cafetalera de Cajamarca.

Primero, compraremos las cosechas de café de los campesinos de una comunidad y, paralelamente, brindaremos capacitaciones para que produzcan más y a mejor calidad su producto, asegurándose la compra de su cosecha. De hecho, proyectamos el crecimiento de la cosecha y compra de esta en un 20 % anual, del mismo modo, en término de venta final de los productos en el mercado. En ese sentido, y en atención a lo expuesto en el FC del punto anterior, esperamos que

la compra del café aumente con los años, es decir, atenderemos la oferta de producción de café de una comunidad, y a medida vaya creciendo el negocio, trabajaremos con más comunidades con las que llegaremos al mismo modelo de negocio. Con base en la utilidad y ganancia del negocio en la primera comunidad, pretenderemos llegar a mayores comunidades desatendidas y con miedo de no tener una demanda que atienda la oferta de su producto.

Lo anterior será posible porque, además, buscaremos posicionar nuestro producto en los consumidores finales, a través de la promoción y publicidad en redes sociales y otros medios de comunicación, y recurriremos al uso de algoritmos para filtrar a nuestros clientes potenciales, lo que generará promociones y descuentos que permitan el compromiso de nuestros clientes, con el apoyo de un equipo de trabajo que busque innovar continuamente.

5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio

El modelo de negocio es socialmente sostenible, ya que se encuentra alineado con el Objetivo 1 de la ODS: poner fin a la pobreza. El cultivo de café permite a todos los involucrados en su cultivo el desarrollo socioeconómico de su región y reducir los altos índices de pobreza, lo que genera ingresos a través de la venta de las distintas variedades de café de la zona.

El Objetivo 8 de la ODS busca promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (Organización de las Naciones Unidas, s. f.). Así, al resolver el problema identificado, la comunidad de campesinos crecerá de manera sostenible a través de la generación de nuevos empleos, mayor exposición comercial, visibilidad de la comunidad y la colocación de sus productos en otros mercados con un impacto social.

El Objetivo 15 de la ODS apunta a la conservación de una vida de ecosistemas terrestres y de la biodiversidad en esa región, a través del cultivo de café.

El Objetivo 5 de la ODS se refiere a la igualdad de género. Así, durante las etapas de la producción del café, la presencia de las mujeres es muy importante, ya que generan puestos de trabajo, y contribuyen al desarrollo económico y a la disminución de la pobreza en su región.



Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Una de las hipótesis más importantes que buscamos validar es que el mercado peruano valora las marcas y productos cuyo fin es la responsabilidad social y el desarrollo de las comunidades. Por este motivo, deseamos validar si las personas valoran y están dispuestas a comprar un café que contribuya al desarrollo de los productores y de las comunidades donde se cultiva dicho café, asegurando la compra por encima de otros cafés que no tengan el mismo fin. Por otro lado, también existe la posibilidad de que el público objetivo no considere como valor agregado la responsabilidad social. De este modo, definimos nuestras dos hipótesis H1 y H2, las tarjetas de hipótesis se pueden detallar en el Apéndice C.

6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución

Para este caso hemos optado por realizar encuestas que nos servirán para validar las hipótesis planteadas, las tarjetas de hipótesis se podrán detallar en el Apéndice C y en el Apéndice F se apreciarán las preguntas utilizadas en la encuesta y su resultado. De este modo, se realizó un muestreo dentro del público objetivo para poder sacar las conclusiones y escoger así la hipótesis que mejor refleja la realidad del mercado al que queremos atender.

Dentro del muestreo rápido, y teniendo como soporte el resultado de la encuesta, se llegó a la conclusión que el público objetivo sí valora los productos que tienen como parte de finalidad apoyar al desarrollo de las comunidades, indicando que estarían dispuestos a pagar un precio superior con el propósito de adquirir un producto que sea socialmente responsable.

Por ello, podemos validar nuestra hipótesis 1 (H1), con la certeza de que este producto será valorado y consumido por el *target* escogido; y, a su vez, nos asegura el cumplimiento del desarrollo de las comunidades de Cajamarca.

De los resultados de la encuesta (ver Apéndice F), específicamente de los de pregunta 16, que se refiere a la probabilidad de compra el café Ikitu, se concluye que es probable que el 42 % lo compre y que es muy probable que lo compre el 49 %. Esto nos da una probabilidad del 91 % que lo compre; por lo tanto, la conclusión es que el MVP es deseable.

6.2. Validación de la factibilidad de la solución

Para validar la factibilidad de la solución, a continuación, detallaremos el plan de *marketing* y operaciones para nuestro proyecto.

6.2.1. Plan de Marketing

El principal reto con el que trabajará el plan de mercadeo del café orgánico Ikitu es el conquistar clientes que consumen otras marcas. Por lo general, las personas suelen preferir consumir un mismo producto durante un prolongado tiempo. En ese sentido, es posible sugerir que el consumo de café se basa tradicionalmente en la lealtad de este.

Por consiguiente, el plan apunta a convencer y conquistar este público objetivo, mostrando, por un lado, que es posible que el sabor del café Ikitu sea aún más agradable; y, por otro, que por cada producto adquirido colabora socialmente con la comunidad campesina.

El plan de *marketing* tiene dos frentes: uno que es el posicionamiento de la marca en el segmento de clientes seleccionado para comprar la bolsa de café de 250 g; y el otro, el invitar a este segmento de clientes a que disfruten de este producto en la cafetería. Para detallar el plan, como primer paso identificaremos su demanda:

Tabla 2. Cálculo de la Demanda

Datos relevantes		No. Bolsas 250 g	
Quintal (q)	46	184	
Quintales año	85	15.640	
Precio Café Especial	S/ 1200		

Canales de venta	%	PV (Bolsa 250 g)	PV (Taza 15 g)	N.º Bolsas Año
B2B	70 %	S/ 21		10 948
Cafetería	30 %	S/ 150	S/ 9	4692

Año	1	2	3	4	5
Crecimiento Esperado		18 %	22 %	26 %	30 %
Proyección de la Demanda	15 640	18.455	22.515	28 369	36.880
B2B	10 948	12.919	15 761	19 859	25.816
Cafetería	4692	5.537	6.755	8511	11.064

Teniendo en cuenta que se espera vender en el primer año 15 640 bolsas de café de 250 g, a continuación, se detalla el plan a seguir:

Objetivos comerciales y de marketing

Es necesario definir objetivos, que serán la base para trazar el camino sobre el que se trabajarán las estrategias del proyecto.

El primer año, en la introducción del producto, el objetivo será lograr que los clientes empiecen a recordar la marca Ikitu y, a la vez, relacionen con el valor social que va de la mano con la calidad del producto. Luego, el posicionamiento de marca irá de la mano con el aumento de ventas que permitirá alcanzar un punto de equilibrio económico. Conjuntamente con el crecimiento de ventas, el objetivo será mantener la lealtad de los clientes, lo que será fundamental para mejorar nuestro equilibrio.

Segmentos de mercado objetivo

De manera general, el mercado del café se encuentra segmentado en tres. Por un lado, está el mercado de café robusta, que se relaciona mucho a segmentos populares; por otro, el mercado de café arábico, más allegado a un mercado más exigentes en cuanto a la calidad; y, por último, el mercado de café instantáneo.

En ese sentido, en el caso de nuestra propuesta nuestro segmento de mercado se encuentra enfocado en una población conformada por hombres y mujeres, a partir de los 18 años y ubicados en Lima Metropolitana y al interior del país. Además, este mercado objetivo pertenece a los estilos de vida sofisticados, progresistas y modernos, según la clasificación de Arellanos, teniendo como enfoque principal la producción de café arábico.

Análisis de competidores

Se ha identificado que, conforme lo señalado en el portal de la Agencia Agraria de Noticias (2022), el consumo per cápita de café en el Perú es de 877 g. Esto significa que un peruano toma, en promedio, 88 tazas de café al año, conforme a las estimaciones realizadas por la Central Café & Cacao y a una consultora especialista en café (Chiara Nicolini). Tales datos se encuentran sustentados en los registros de café importado durante el 2020. En ese sentido, se debe considerar que existe un incremento de consumo respecto a lo que se podía medir en 2015, pues esta cifra representa un incremento de 227 g respecto a los 650 g de café al año. Sin embargo, se debe tener en cuenta que no todo el café que se consume en nuestro país es peruano. Según las cifras publicadas en Agraria.pe, solo un 46 % bebe café peruano, ya que el 54 % del consumo nacional incluye café soluble importado y café tostado importado (Agraria.pe, 2022).

Siguiendo esa línea, también se debe considerar que, según información publicada por la Cámara Peruana del Café y Cacao, hasta el 2021, en el Perú, el consumo del grano molido tuvo un

crecimiento mayor al 30 % e incluso durante la pandemia se incrementó este consumo en los hogares peruanos. De este crecimiento, según la Cámara Peruana del Café y Cacao, se ha podido identificar que de las 300 marcas aproximadas que existen en el mercado peruano, solo 45 alcanzan cerca de 48 mil hogares. Es decir, solo unas cuantas marcas han logrado posicionarse. No obstante, es posible considerar el mercado de café aún abierto a otros emprendedores que consigan diferenciarse. Por ejemplo, nuestro producto que, a través del trabajo de la mano de una comunidad cafetalera, puede lograr presentar un café orgánico que se distinga por su sabor.

Ante esto, hemos identificado que, actualmente, los competidores directos de Ikitu Café, serían las empresas que comercializan café orgánico mediante venta directa o en tiendas especializadas; así como las que son vendidas en supermercados. Dentro de estas marcas identificamos a Blend de Amazonas y Cusco, Rodríguez de Mendoza, Villa Rica y Puno, Britt, Ashi, Blue Llama, Sumaq Pacha, Juan Valdez, Iyari, La Chacra Ddago y Qulto, entre otras.

Mezcla de marketing

PRODUCTO

El producto es el café orgánico Ikitu, perteneciente a la clase arábica que tendrá calidad certificada. Este se genera gracias al trabajo de los campesinos de la zona de Cajamarca, a quienes se les comprará a un precio justo. Posteriormente, será envasado para la venta en diferentes canales, a fin de llegar al mercado objetivo.

PRECIO

Análisis de precios de mercado:

Para poder definir el precio de venta de este café, se tuvo en cuenta el siguiente análisis de precios del mercado:

Tabla 3. *Precios de café orgánico en el mercado*

Descripción	Presentación	Precio de Venta
Café Orgánico en grano grueso 338 Perene	Bolsa de 250 g	S/ 48.20
Café Orgánico en grano tostado medio oscuro balance Así	Bolsa de 250 g	S/ 35.90
Café Orgánico en grano Pachamama Britt	Bolsa de 250 g	S/ 41.99
Café Orgánico en grano tostado Ultra Premium Doypack	Bolsa de 250 g	S/ 13.50

La tabla de precios se obtuvo de los supermercados, siendo los cafés que ofrece el mercado con características similares a las del café Ikitu. En empaque de 250 g, hay precios desde S/ 13.50 hasta S/ 48.20 por bolsa, y son cafés orgánicos en grano. Por eso, con este análisis se estima que el precio de venta del café Ikitu debe estar entre S/ 25 y S/ 45 por bolsa de café de 250 g, para esto se procederá con el análisis de costos, con el fin de poder determinar cuál debería ser el precio del café Ikitu.

Análisis de precios de acuerdo con costos:

Dado que el modelo de negocio está apalancado en comprar el café a los productores de Cajamarca, se debe cuantificar los procesos adicionales. Entre ellos, tenemos los procesos de acopio, tostado, envasado y distribución, con una estimación de costos por saco de café. Se obtiene, entonces, lo siguiente:

Tabla 4. Detalle de Costos del café

Descripción precios mínimos Fairtrade	Vr. Por libra	Vr. por Quintal
Precio mínimo Fairtrade	\$1.80	\$180.00
+ diferencial imperante	\$0.20	\$20.00
+ diferencial orgánico	\$0.40	\$40.00
+ prima fairtrade	\$0.20	\$20.00
Precio mínimo por quintal de Café Orgánico		\$260.00
Precio mínimo por quintal de Café Orgánico (TMR 3.76)		S/977.60

Valor promedio en el mercado por quintal de Café	\$160.43
---------------------------------------------------------	-----------------

Descripción	Valor por Quintal	Valor por Bolsa (250 gr)	Valor por tasa (15 gr)
Compra de café	S/1,200	S/6.52	S/0.39
Acopio	S/200.00	S/1.09	S/0.07
Tostado	S/100.00	S/0.54	S/0.03
Envasado	S/300.00	S/1.63	S/0.10
Empaque	S/100.00	S/0.54	S/0.03
Distribución	S/300.00	S/1.63	S/0.10
Mano de Obra	S/50.00	S/0.27	S/0.02
Marketing	S/100.00	S/0.54	S/0.03
Gastos Administrativos	S/100.00	S/0.54	S/0.03
Capacitación a Campesinos	S/500.00	S/2.72	S/0.16
Prima Fairtrade	S/75.20	S/0.41	S/0.02
Total	S/2,950.00	S/16.44	S/0.99
Margen de Contribución	S/1,008.40	S/5.48	S/8.01
Precio de Venta (sin IGV)		S/21.92	S/9.00
Precio de Venta con IGV		S/25.87	S/10.62

Partiendo del análisis anterior, en promedio, una bolsa de café de 250 g tiene un costo de producción de S/ 16.44. Entonces, si se estima una ganancia del 25 % el precio del café orgánico, Ikitu tiene un valor de S/ 21.92.

PLAZA

La colocación de nuestro producto será en grandes superficies como supermercados y tiendas como Tambo y Oxxo, ya que el nicho de mercado al que llegaremos es uno sofisticado.

Adicionalmente, desarrollaremos un canal de venta digital para que nuestros clientes también puedan tener la opción de obtener nuestro café en línea.

Todo el proceso de distribución lo trabajamos con empresas especializadas en distribución de productos de consumo masivo, que irá alineada a la estrategia de segmentación definida.

PROMOCIÓN

La salida al mercado irá acompañada de una campaña de expectativa que permitirá comunicarles a los clientes potenciales que nuestro café se produce de manera sostenible y que su compra contribuirá a mejorar la calidad de vida de las comunidades campesinas de Cajamarca que cosechan este café, y a promover su capacitación para que produzcan un café de alta calidad.

Adicionalmente, con la finalidad de posicionar el café Ikitu, se programarán eventos de degustación en ferias, centros comerciales y sitios donde transita nuestro nicho de mercado, ya que se busca llegar a un segmento alto. Por esto, se estima tener un barista que pueda realizar estas degustaciones, para dar un buen posicionamiento.

También se proyecta entablar convenios con restaurantes de alta gama, lo que permitirá ofrecer nuestro café como una experiencia dentro del local. Esto se debe a que la idea es ofrecerlo como parte del cierre de la comida. De igual forma, será servido en cafeteras especiales contando la historia que hay detrás de cada taza de café y cómo la compra de este les permite a los campesinos de la región mejorar su calidad de vida.

Presupuesto de *marketing*

Teniendo en cuenta las actividades de promoción planteadas, nuestro presupuesto de *marketing* se muestra a continuación, detallando las actividades principales que realizaremos para la marca.

Tabla 5. *Presupuesto de la mezcla de Marketing*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes Sociales	4500.00	4635.00	4774.05	4917.27	5064.79
Página Web	2500.00	2575.00	2652.25	2731.82	2813.77
Degustaciones	6000.00	6180.00	6365.40	6556.36	6753.05
Participación en Ferias	5000.00	5150.00	5304.50	5463.64	5627.54
Alianzas con Restaurantes	4000.00	4120.00	4243.60	4370.91	4502.04
Total	22 000.00	22 660.00	23 339.80	24 039.99	24 761.19
<hr/>					
Gastos de <i>Marketing</i> B2B (60 %)	13 200.00	13 596.00	14 003.88	14 424.00	14 856.72
Gastos de marketing cafetería (40 %)	8 800.00	9064.00	9335.92	9616.00	9904.48

Considerando el presupuesto, a continuación, detallaremos algunos indicadores que nos servirán para evaluar la factibilidad del plan de *marketing* propuesto:

Tabla 6. *Tabla de la frecuencia de compra y clientes nuevos*

	Frecuencia de Compra	Clientes Nuevos
Cantidad de veces que esperamos que un cliente compre nuestra bolsa de café de 250 gr al año en el canal B2B	16	684.25
Cantidad de veces que esperamos que un cliente compre 1 taza de café en nuestra cafetería (esperamos que al menos vaya 2 veces por semana)	104	45.12

Tabla 7. *Valor de tiempo de vida del cliente según canal de venta*

	Cantidad de Tx. Prom año	Margen de Contribución	VTVC
VTVC Cliente que compra Café	16	S/5.48	S/87.69
VTVC Cliente que compra café en la cafetería	104	S/8.01	S/833.41

Tabla 8. *Costo de adquisición de un cliente según canal de venta*

	Presupuesto de Marketing	Cant. Clientes Nuevos	CAC
CAC (Costo de Adquisición de un cliente)	S/13,200	684	S/19.29
CAC (Costo de Adquisición de un cliente)	S/8,800	45	S/195.06

Según las tablas anteriores, el valor de tiempo de vida del cliente que compra la bolsa de café de 250 g tiene un costo de S/ 89.69; y el de un cliente que va a la cafetería, un costo de S/ 833.41. Por otro lado, el costo de adquisición de un cliente que compra café en bolsa de 250 g es de S/ 19.29, y el de un cliente que va a la cafetería, d S/ 195.06.

Para evaluar la eficiencia del plan, presentaremos la tabla 9, en la que están los resultados del indicador de eficiencia de *marketing* para los modelos de negocios B2B y B2C.

Tabla 9. *Eficiencia de marketing*

	VTVC	CAC	Resultado
VTVC > CAC = Eficiencia de marketing	S/87.69	S/19.29	Cumple
VTVC > CAC = Eficiencia de marketing	S/833.41	S/195.06	Cumple

Como se ve, el plan de *marketing* propuesto está siendo eficiente, ya que el valor del tiempo de vida del cliente con respecto al costo de adquisición del cliente es mayor en ambos canales (B2C y B2B). Por lo tanto, utilizaremos este plan de marketing en nuestro proyecto.

6.2.2. Plan de Operaciones

El objetivo de nuestro plan de operaciones es definir los procesos del negocio, cumpliendo con los estándares de calidad necesarios para que nuestro producto llegue a nuestro público objetivo. Dada la importancia de su calidad, se contará con un plan de capacitación hacia los campesinos. Después de verificar la calidad y el cumplimiento de las condiciones y los estándares necesarios durante la cosecha, se realizará la selección de granos. El precio será un punto importante durante la compra, ya que se planea obtener la certificación que otorga la Organización Internacional de Comercio Justo (Fairtrade Labelling Organizations Internacional-FLO), una organización encargada de establecer los requisitos del Comercio Justo y certificar. Estos granos seleccionados serán luego procesados y tostados enteros para su empaquetado y almacenamiento. El soporte de las ventas serán las áreas de *marketing* y ventas y los canales digitales Compra de café de calidad. Nuestro compromiso es brindar capacitación constante a los productores en las

zonas de cultivo. Para esto, contaremos con un equipo de ingenieros agrónomos que realizarán visitas periódicas a los cultivos para asegurar la calidad del grano, así como la certificación de comercio justo.

Acopio. - Los granos comprados serán recepcionados por el Área de Almacén de nuestra planta, donde serán clasificados por fecha para iniciar el proceso de preparación y envasado.

Almacén. - Esta área se encargará de recibir los granos de café para el proceso y de almacenarlos para su entrega a producción. Una vez realizado el envasado del producto, se encargará de recibir para su posterior despacho a los clientes.

Tostado. - En este proceso se tendrá dos máquinas tostadoras de café de 120 kg cada una. Aquí se evidenciarán tres etapas: en la primera, conocida como ebullición del café, los granos van perdiendo humedad y ganando temperatura; en la segunda, conocida como pirolisis, los granos de café llegan a alcanzar temperaturas de hasta unos 160°; y en la última, se enfrían una vez que se ha alcanzado el punto de tostado que se desea obtener.

Envasado. - Este proceso será realizado a través de una maquina envasadora industrial con una capacidad de 20 bolsas por minuto.

Planificación de las operaciones:

Área de Marketing: se encargará de las actividades publicitarias para la promoción del producto a través de campañas que destaquen el sabor y calidad de nuestro café.

Área de Ventas: se encargará de recibir los pedidos, relación con los clientes, asegurar la entrega de los productos y buscar la satisfacción del cliente final.

Área de Operaciones: su responsabilidad es asegurar la calidad del producto, a través del cumplimiento estricto de todos los procesos para su envasado, su selección, clasificación, control de inventarios y entrega.

Área Administrativa: se encarga de realizar la gestión y el registro de las transacciones diarias, facturación y cobranza, asignación y control presupuestal, mantenimiento de instalaciones, gestión de los activos.

Área de Atención al Cliente. se encargará de recibir los comentarios positivos o negativos sobre nuestro producto; de generar métricas periódicas para analizar la experiencia del usuario, para así innovar en el proceso o en nuestro producto; y de solicitar recursos para la fidelización de los clientes.

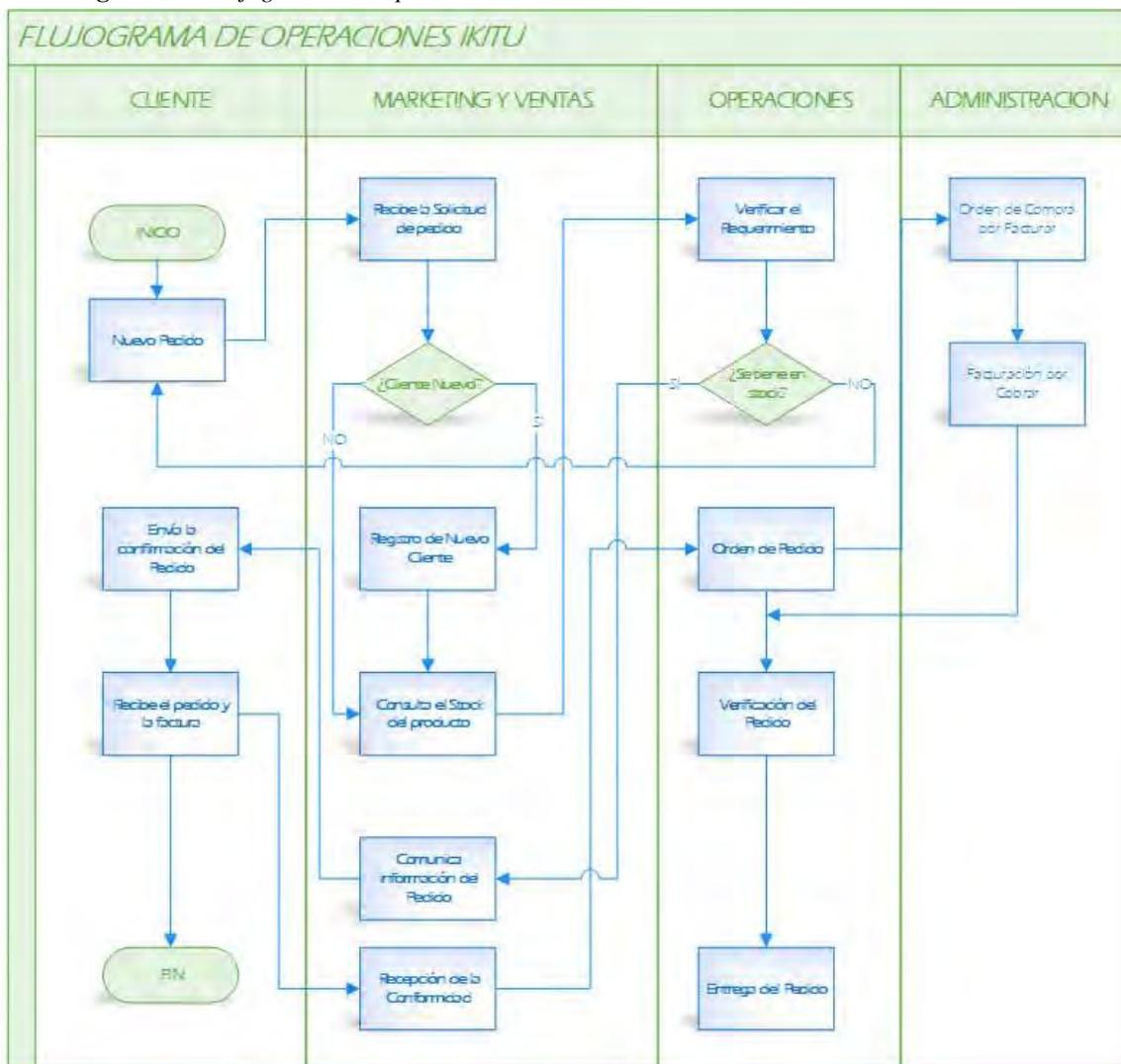
Gestión de las compras: las compras de grano orgánico se realizarán directamente a la comunidad. Una vez que nuestro personal de calidad verifique el producto, a través de la asociación formada por la comunidad, la compra requerida será evaluada para cubrir la demanda mensual más un 20 %, y llevadas a nuestras instalaciones donde se etiquetará de acuerdo con su fecha de llegada.

Nuestra Área Administrativa se encargará de solicitar la cotización del producto y gestionar la compra. Esta última, de acuerdo con nuestra política, se debe realizar con una anticipación de 45 días para así contar con un *stock* permanente. Además, se realizarán inventarios cada 15 días con el objetivo de detectar picos de demanda y abastecer a nuestros clientes. Por otro lado, la adquisición de los sobres eco-amigables será a través de proveedores peruanos.

Gestión de proveedores: para el correcto envasado de nuestro café orgánico Ikitu resulta necesario que nuestros socios estratégicos sean nuestros principales proveedores de bolsas para su empaquetado. Estos, evidentemente, deben contar con certificaciones de calidad y precios competitivos en el mercado, *stock* permanente y experiencia en el rubro.

Para nuestros proveedores de café orgánico se priorizará la comunidad de amazonas.

Figura 16. *Flujograma de Operaciones Ikitu*



6.2.3. Simulaciones empleadas para validar la hipótesis de factibilidad del Plan de Marketing

De acuerdo con los números planteados en el Plan de *Marketing*, realizaremos un análisis que nos permitirá validar la hipótesis que tenemos al respecto (ver Figura 18). Para medir la sensibilidad del plan, relacionaremos los datos utilizados. Como se muestra en la Tabla 11, el VTVC y el CAC son datos que previamente calculamos en el punto 6.2.1.

Tabla 10. *Análisis de Sensibilidad*

Crecimiento	VTVC	CAC
0.00	833.41	195.06

0.10	916.75	214.56
0.20	1,100.10	257.47
0.30	1,430.13	334.72
0.40	2,002.18	468.60
Promedio	1,256.51	294.08
<u>DesvEstand</u>	<u>475.68</u>	<u>111.33</u>

Mostramos, a continuación, un resumen de los datos generados para la primera simulación.

Tabla 11. *Primera Simulación*

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	4.27	294.08	1,256.51
Desviación estándar	4.27	111.33	475.68
Primera simulación	2.31	325.61	484.67

En función a los resultados obtenidos procedimos a realizar 500 simulaciones. Los resultados son los siguientes:

Tabla 12. *Datos resumen de la simulación*

Promedio	4.052
Desviación estándar	1.009
Mínimo	0.519
<u>Máximo</u>	<u>6.935</u>

Luego de realizar las 500 simulaciones el histograma generado se puede visualizar en la siguiente figura:

Figura 17. Histograma de simulaciones del Plan de Marketing

De acuerdo con las simulaciones realizadas, nuestra conclusión es que la probabilidad que la hipótesis planteada se cumpla es de un 84.6 %, ya que de las 500 simulaciones este es el porcentaje de veces que el Plan de *Marketing* será eficiente.

6.3. Validación de la viabilidad de la solución

El siguiente paso es analizar desde el punto de vista financiero la viabilidad:

6.3.1. Presupuesto de Inversión

En esta parte se determinará la inversión necesaria para iniciar al proyecto de acuerdo con el plan de negocio. Nuestro modelo de negocio contará con dos canales de operación y venta: el primero apunta a la producción y envasado de café para su comercialización masiva; y el segundo, a un sector de consumo *retail*, en el que se tendrá cafeterías para vender nuestro producto al público particular. Como primer punto, se explicará lo relacionado a la inversión de operación.

Inversión de Operación

Esta inversión está dirigida principalmente a la adquisición de equipos para implementar y poner en marcha la fábrica que procesará y envasará el café para el consumo masivo está compuesta por el costo de equipos para producción, costos de servicios básicos, costo de personal y otros adicionales.

Tabla 13. *Detalle de la Inversión Inicial*

Maquinaria y Equipo	Inversión Inicial
Despepitadora, despulpa, selección y lava	24 000
Secadora	16 200
Piladora - Pulidora	16 500
Tostadora	7500
Molinadora	12 000
Envasado	8000
Total, Maquinaria y Equipo	84 200

Inversión de Cafetería

Esta inversión corresponde a la implementación de una cafetería con el formato de sector *retail* dentro de un centro comercial. Además, es compuesta por la compra de maquinaria y equipo y todos los gastos requeridos para la apertura del local.

Tabla 14. *Detalle de inversión Inicial para la cafetería*

Maquinaria y equipo	Inversión Inicial
Cafetera con molino y ablandador de agua	18 876
Frigobar	799
Vitrina Exhibidora	3190
Horno Eléctrico	300
Licuadaora	3993
Caja Registradora	3626
Total, Maquinaria y Equipo	30 784
Gastos de Apertura	Inversión Inicial
Uniformes	360
Diseño interior	2350
Instalación de local	15 092
Sistema Eléctrico	630
Instalación POS	60
Branding	2000
Garantía de Alquiler	4720
Gastos legales	2178
Total, Gastos de Apertura	24 680

6.3.2. Análisis Financiero

Proyección de Ingresos

Para realizar nuestro análisis financiero, como primer paso proyectamos los ingresos. Para esto, tuvimos en cuenta que estimamos producir con los campesinos en el primer año 85 quintales de café. Cada uno de estos tiene un peso de 46 kg por quintal. Esto da como resultado que venderemos 15 640 bolsas de 250 g de café. De este total, esperamos vender 10 948 en tiendas y supermercados y 4692 en la cafetería. De acuerdo con los precios de venta definidos para cada canal, a continuación, detallamos las ventas proyectadas para los primeros 5 años.

Tabla 15. Datos estimados para la proyección de ingresos

Año	1	2	3	4	5
Crecimiento Esperado		18%	22%	26%	30%
Ventas	943 799	1 113 683	1 358 693	1 711 954	2 225 540
B2B	239 999	283 199	345 503	435 334	565 934
Cafetería	703 800	830 484	1 013 190	1 276 620	1 659 606

A partir de los datos mostrados, estimamos tener una proyección en ventas en el segundo año del 18 %; en el tercer año, del 22 %; en el cuarto año, del 26 %; y en el quinto año, del 30 %.

Análisis Financiero

A continuación, detallaremos el estado de resultados, el flujo de caja y el balance general, cada uno proyectado a 5 años.

Tabla 16. Estado de Resultados

Estado de Resultados	1	2	3	4	5
Ventas Netas	943 799	1 113 683	1 358 693	1 711 954	2 225 540
Costo de Ventas	-651 221	-768 441	-937 498	-1 181 248	-1 535 622
Ganancia Bruta	292 578	345 242	421 195	530 706	689 917
Gastos Administrativos	-66 066	-77 958	-95 109	-119 837	-155 788
Póliza de seguros	-10 488	-10 803	-11 127	-11 461	-11 804
Gastos de Ventas	-94 380	-111 368	-135 869	-171 195	-222 554
Depreciación y/o amortización	-44 823	-44 823	-44 823	-22 997	-22 997
Ganancia Operativa (EBIT)	76 820	100 290	134 267	205 216	276 774
Gastos Financieros	-32 928	-21 939	-8 753	0	0
Ganancia sujeta a impuestos	43 892	78 350	125 514	205 216	276 774
Impuesto a las ganancias	-12 948	-23 113	-37 027	-60 539	-81 648
Ganancia neta	30 944	55 237	88 488	144 677	195 126
EBITDA	121 644	145 113	179 090	228 213	299 771
Reserva Legal 10%	3 094	5 524	8 849	14 468	19 513
Utilidad Distribuible	27 849	49 713	79 639	130 210	175 613
Distribución de Dividendos	11 140	19 885	31 856	52 084	70 245
Inversión en la comunidad	13 925	24 857	39 819	65 105	87 807

Tabla 17. Balance General

Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activos Corrientes	314 234	330 676	349 066	460 615	569 638
Efectivo	235 584	237 869	235 842	317 952	384 176
Cuentas por Cobrar	78 650	92 807	113 224	142 663	185 462
Activo No Corriente	70 161	2 340	-65 480	-111 474	-157 467
Maquinaria y equipo	114 984	91 987	68 990	45 994	22 997
Depreciacion y Amortizacion	-44 823	-89 647	-134 470	-157 467	-180 464
Total Activos	384 395	333 016	283 586	349 141	412 170
Pasivos					
Pasivo Corriente	122 961	109 135	106 017	106 533	104 645
Cuentas por Pagar	44 079	6 901	68 990	45 994	22 997
Cuentas por pagar financiero	65 934	79 121	0		
Intereses por pagar					
Impuestos por pagar	12 948	23 113	37 027	60 539	81 648
Pasivo No Corriente	150 026	85 086	0	0	0
Prestamos	150 026	85 086	0	0	0
Patrimonio					
Capital	111 408	138 795	177 570	242 608	307 525
Resultados Acumulados	16 710	29 828	47 783	78 126	105 368
Dividendos por Pagar	11 140	19 885	31 856	52 084	70 245
Reserva Legal	83 558	89 082	97 931	112 399	131 911
Total Pasivo y Patrimonio	384 395	333 016	283 586	349 141	412 170

Tabla 18. Flujo de Efectivo

Flujo de Efectivo	0	1	2	3	4	5
Ventas Netas		865 149	1020 876	1245 469	1569 291	2040078
Costo de Ventas		-651 221	-768 441	-937 498	-1181 248	-1535622
Gastos Administrativos		-66 066	-77 958	-95 109	-119 837	-155788
Póliza de seguros		-10 488	-10 803	-11 127	-11 461	-11804
Gastos de Ventas		-94 380	-111 368	-135 869	-171 195	-222554
Gatos financieros		-32 928	-21 939	-8 753	0	0
Pago préstamo		-54 945	-65 934	-79 121		
Impuestos a las ganancias		0	-12 948	-23 113	-37 027	-60539
Pago dividendos			-11 140	-19 885	-31 856	-52084
Cobranza año anterior			78 650	92 807	113 224	142663
Inversiones	280 464					
Saldo final de caja	280 464	235 584	254 579	282 380	412 272	556622

Valoración del negocio

Para la valoración del negocio tomamos como punto de partida la estructura de capital.

Tabla 19. Estructura de Capital

Estructura de capital	Importe	W
Deuda	200 000	71.318201%
Patrimonio	80 464	28.698201%
Total Deuda y Patrimonio	280 464	100.00 %

Tabla 20. Cálculo del costo promedio ponderado de capital

Estructura de Capital	Kd	(1 - t)	W	Costo (Kd x W)
Deuda	20.65 %	0.7050	71.31 %	10.38 %
Patrimonio	8.82 %		28.69 %	2.53 %
Total Deuda y Patrimonio			100.00 %	12.91 %

A partir de estos datos, el cálculo de costo promedio ponderado de capital WACC es de 12.91 %. Por otro lado, en el Flujo de Efectivo tenemos un VAN de S/ 1 441 938, lo que equivalente a una tasa de cambio de 3.76 tenemos un VAN de \$ 383 494. De igual forma, calculamos la TIR (Tasa interna de retorno), y obtuvimos como resultado una tasa de 192.91 %.

Adicionalmente, de acuerdo con la tabla de periodo de recupero, esperamos recuperar la inversión por completo en el primer año.

Tabla 21. *Periodo de retorno de inversión*

PAYBACK (Periodo de Recupero)	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-280 464					
Saldo a cubrir		-44 880	209 699	492 079	904 351	1 460 973

6.3.3. Simulaciones empleadas para validar la hipótesis

Realizamos una hipótesis para la validación del VAN, como se muestra en la tarjeta del apéndice D. Según la hipótesis planteada, tomaremos los siguientes datos como base para el análisis:

Tabla 22. *Datos de base para realizar la simulación*

Años	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Neto	-280 464	235 584	254 579	282 380	412 272	556 622
<u>Promedio Ponderado de capital (WACC)</u>		<u>12.91%</u>				
Valor Actual Neto (VAN)	S/1 441 938					
VAN (Tasa 3,76)	\$ 383 494					

Tabla 23. *Datos de base para realizar la simulación*

<u>Crecimiento</u>	<u>VAN</u>
0.00	1 441 938
0.10	1 586 132
0.20	1 903 358
0.30	2 474 366
0.40	3 464 112
Promedio	2 173 981
<u>DesvEstand</u>	<u>823 007</u>

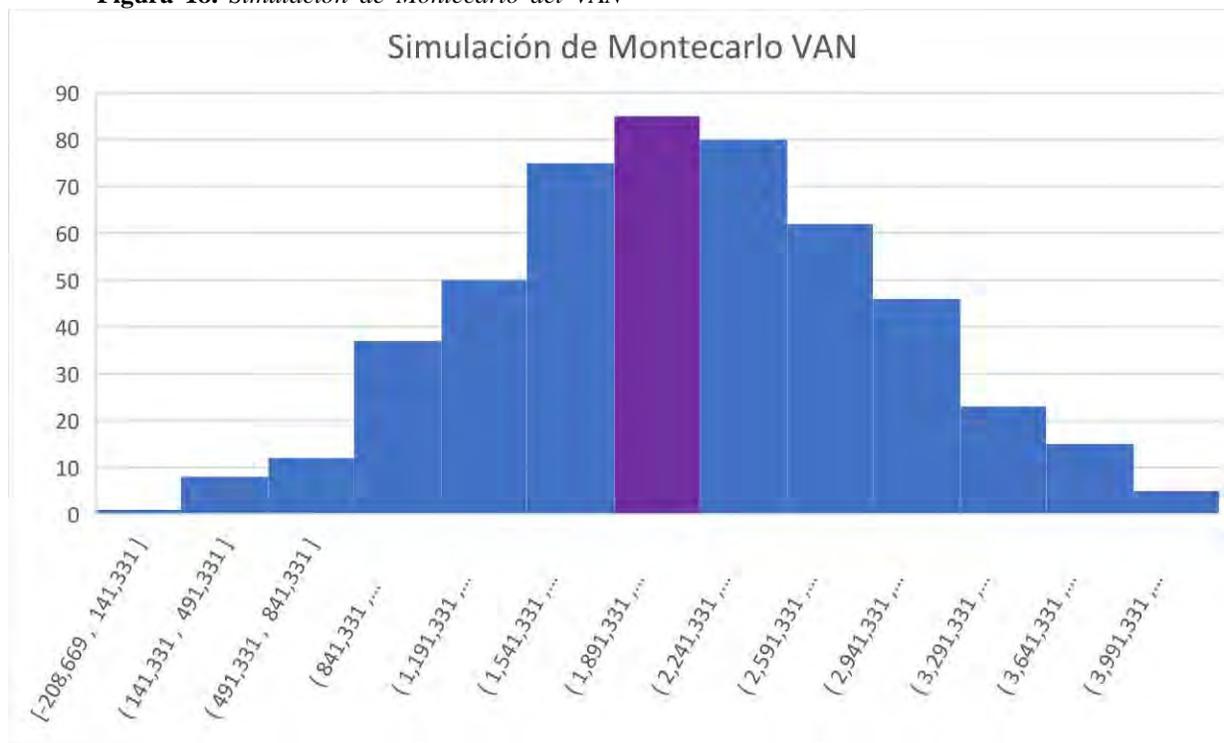
Tabla 24. *Datos utilizados para hacer el cálculo de la primera simulación*

VAN promedio simulado	2 170 778
VAN Desviación estándar	803 660
VAN Mínimo	-208 669
VAN Máximo	4 300 881

Tabla 25. *Cuadro de la primera simulación*

	<u>VAN</u>
Promedio esperado	2 173 981
Desviación estándar	823 006
<u>Primera simulación</u>	<u>2 804 334</u>

Figura 18. Simulación de Montecarlo del VAN



Conforme con las simulaciones realizadas, el riesgo de pérdida del proyecto es de un 7.20 %, lo que implica que el negocio tendrá una probabilidad del 92.8% que sea rentable.

Capítulo VII. Solución Sostenible

En este capítulo se tomará en cuenta la relevancia social de la solución y su rentabilidad social y con ello se elaborará el lienzo del negocio próspero, con la finalidad de incorporar los componentes ambiental y social. Esto nos permitirá identificar oportunidades para mejorar la calidad de vida de las comunidades. Para esto se integran también el gobierno regional, la Junta Nacional del Café y la Cámara Peruana del Café y Cacao.

7.1. Relevancia social de la solución

Hemos planteado la relevancia social de nuestro trabajo alineándonos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible–ODS, cuya misión principal es «crear oportunidades para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás» (Naciones Unidas, 2015). Consideramos que, según nuestra propuesta de negocio, ejerceremos un mayor impacto a través de la ODS N.º 8, en la que se resalta el trabajo decente, la igualdad de oportunidades y el crecimiento económico; para lo que se utilizó el modelo del Flourishing Business Canvas, que toma como referencia el modelo creado por Alexander Ostewalder y Yves Pigneur (2010) (ver Figura 20).

Con el café orgánico Ikitu, el Asunto Crítico Ambiental–ASG financieramente relevante y los ODS a los que contribuyen se detallan en la tabla 26.

Figura 19. Lienzo del negocio Flourishing

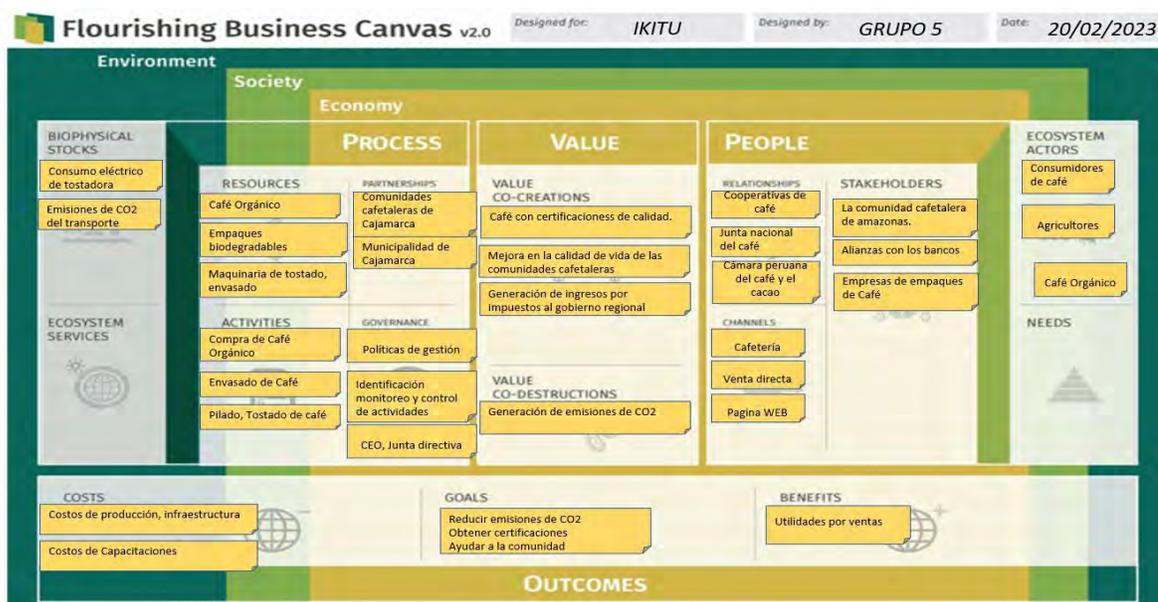


Tabla 26. Objetivos ODS 8

METAS DEL OBJETIVO	IMPACTO
8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras actividades, centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.	Se busca desarrollar y brindar capacitaciones a los campesinos que nos proveen del café orgánico, para lograr así la modernización de sus procesos a través del uso de nuevas tecnologías y así lograr estándares más altos de calidad de café.
8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	Se busca desarrollar y brindar puestos decentes de trabajo a los campesinos a través de la compra del grano de café orgánico, brindándoles asesoría y un pago justo lo que les generará ingresos, para el desarrollo de la comunidad.
8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	Con esta meta se busca brindar trabajo decente a hombres y mujeres de las comunidades productoras de café y que todos por igual reciban la misma remuneración por el mismo trabajo realizado.
8.9 De aquí a 2030, elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.	El café, por ser un producto natural, y las zonas donde se produce son zonas en la selva donde se realiza turismo, se implementarán programas de turismo vivencial donde se pueda dar a conocer las etapas de la cosecha, así como su proceso y degustación.

Índice de Relevancia social (IRS)

IRS = Metas impactadas/Metas Totales = 4/12

IRS = 33 %

7.2. Rentabilidad Social de la solución

Para hallar la rentabilidad social de la solución, procedemos a detallar los impactos positivos y negativos.

Impactos Positivos:

Dentro del proyecto, hemos identificado como impacto positivo la capacitación que, según el planteamiento del modelo de negocio, por cada bolsa de café vendida, se provisionará un valor de S/ 2.72, que será la base para todo el plan de capacitación que se le brindará a los campesinos. Esto deberá verse reflejado en la obtención de una mejor calidad del café, y en la mejora eficiente de su proceso de siembra y cosecha. Los costos se evidencian en la tabla 27.

Tabla 27. Beneficios Sociales

Año	1	2	3	4	5
Capacitacion	S/42 500	S/50 150	S/61 183	S/77 091	S/100 218
Ingresos del Café	S/102 000	S/120 360	S/146 839	S/185 017	S/240 523
No Uso de pesticidas	S/12 240	S/14 443	S/17 621	S/22 202	S/28 863
Desarrollo de la comunidad	S/13 925	S/24 857	S/39 819	S/65 105	S/87 807
Total	S/170 665	S/209 810	S/265 462	S/349 415	S/457 410

Impactos Negativos:

Como resultado del proyecto, los impactos negativos identificados están principalmente relacionados con las emisiones de CO₂, que generará el uso de las máquinas utilizadas para el procesamiento, empaque y distribución del café. Otro impacto negativo está relacionado con las emisiones que serán ocasionadas por el funcionamiento de la cafetería y los equipos empleados para la administración y funcionamiento de la empresa. Para hallar estos costos se tomó la información del costo del CO₂ del Sistema Europeo de Negociación de CO₂. En este, a la fecha del 31 de marzo de 2023, se apunta que la media anual es de 87 euros por cada 1000 kilos de CO₂, lo que convertido a soles da un valor de S/ 0.36 el kg de CO₂. Adicionalmente, es importante mencionar que, en la actualidad, el factor de emisión de CO₂ por el consumo de energía está

calculado en 0.41 kgCO₂/kWh, datos que se emplearán para hallar los costos sociales del proyecto (ver Tablas 28, 29 y 30).

Tabla 28. Cálculo de los costos de emisión de CO₂

Descripción	No. Unidades	Consumo energético estimado por año kw/año	Factor de emisión CO ₂ kgCO ₂ /Kwh	Costo de emisión de CO ₂
Despedregadora	1	24 750	10 148	S/ 3 666
Secadora	1	19 200	7872	S/ 2 844
Piladora	1	20 102	8242	S/ 2 978
Tostadora	1	931	382	S/ 138
Molinadora	1	15 362	6298	S/ 2 276
Envasado	1	3245	1,330	S/ 481
Laptop	1	749	307	S/ 111
Cafetera con molino y ablandador de agua	1	1446	593	S/ 214
Energía de los locales	1	4074	1670	S/ 603

Tabla 29. Costo Social de emisiones de CO₂ de la empresa

Año	1	2	3	4	5
Despedregadora	S/ 3 666				
Secadora	S/ 2 844				
Piladora	S/ 2 978				
Tostadora	S/ 138				
Molinadora	S/ 2 276				
Envasado	S/ 481				
Laptop 2	S/ 222				
Total	S/ 12 604				

Tabla 30. Costo social de emisiones de CO₂ de la cafetería Ikitu

Año	1	2	3	4	5
Cafetera	S/ 214				
Laptop	S/ 111				
Energía local	S/ 603				
Total	S/ 929				

Luego de tener los beneficios y los costos sociales, calculamos el VAN Social. Para esto, utilizamos una tasa de descuento del 8 % anual, que está definida por el Ministerio de Económica y Finanzas (MEF). El resultado de esto es un VAN Social de S/ 1 062 736 y, convertido en dólares, \$282 643 (ver Tabla 32).

Tabla 31. Cálculo del VAN Social

Año	1	2	3	4	5
Total Beneficios	S/170 665	S/209 810	S/265 462	S/349 415	S/457 410
Total Costos	-S/13 533				
Total Beneficios netos generados	S/157 132	S/196 277	S/251 929	S/335 882	S/443 877
Tasa de descuento social		8%			
VAN Social		S/1 062 736			
VAN Social (USD Tasa 3.76)		\$282 643			

En ese sentido, de acuerdo con los resultados obtenidos, podemos concluir que el proyecto es viable financiera y socialmente, lo que hace que sea un negocio rentable.



8.2. Conclusiones

Los campesinos cuentan con los recursos necesarios para fortalecer a su comunidad. Resulta conveniente que reciban la orientación y el conocimiento estratégico para que hagan crecer su producción, lleguen a más mercados y así mejoren su calidad de vida y de toda su comunidad.

Visto los puntos anteriores, consideramos que el asesoramiento y acopio de toda la producción de los campesinos de la zona es la mejor manera para generar un negocio sostenible y socialmente responsable, ya que se ayudará a mejorar los procesos de dolor, se capacitará de acuerdo con sus necesidades y atenderemos la oferta de su producto.

La solución propuesta servirá para que la comunidad de campesinos consiga salir de la pobreza. Esta solución podría llegar a otras zonas del país y, desde la perspectiva social, mejorar la calidad de vida de muchos más campesinos del Perú.

De este proyecto se tiene que a través del fortalecimiento del proceso productivo de café de la comunidad con la que trabajamos, por medio del asesoramiento y capacitación, es posible obtener un producto de calidad que se posicione en el mercado.

La propuesta presentada demuestra que a través de nuestro producto es posible cumplir con los objetivos propuestos por las Naciones Unidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8, y así crear empleos y mejorar la calidad de las comunidades con las que trabajamos.

Referencias

- Centro de Comercio Internacional (2011). Tendencias del comercio de café certificado.
[https://practicalaction.org.pe/portal/wp-content/uploads/2016/03/Rainforest Alliance Tendencias de cafes certificados.pdf](https://practicalaction.org.pe/portal/wp-content/uploads/2016/03/Rainforest_Alliance_Tendencias_de_cafes_certificados.pdf)
- Fair Trade International (2021). Criterio de Comercio Justo Fairtrade para Café.
https://files.fairtrade.net/standards/Coffee_SPO_SP.pdf
- Euromonitor. (23 de mayo de 2022). En el periodo de la pandemia 2020-2021, el volumen de consumo de toda la categoría café en Perú se incrementó el 5.6 %.
<https://agraria.pe/noticias/en-el-periodo-de-pandemia-2020-2021-el-volumen-de-consumo-de-28036>
- Fuentes, V. (2022). Día del campesino: en qué condiciones viven y cuánto gana un agricultor en Perú. *RPP Noticias*.
<https://rpp.pe/economia/economia/informe-dia-del-campesino-en-que-condiciones-viven-y-cuanto-gana-un-agricultor-en-peru-noticia-1413888?ref=rpp>
- Junta Nacional del Café. (29 de agosto de 2022). Perú lidera producción mundial de café orgánico.
<https://juntadelcafe.org.pe/peru-lidera-produccion-mundial-de-cafe-organico%EF%BF%BC/>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). (octubre de 2021). Observatorio de los precios internacionales y nacionales de los Commodities. *Boletín de publicación bimestral N.º 5*. Dirección General de Políticas Agrarias, Dirección de Estudios Económicos.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2556741/Observatorio%20de%20los%20precios%20internacionales%20y%20nacionales%20de%20los%20commodities%2C%20octubre%202021.pdf>

Salim Ismail, Michael S. Malone y Yuri Van Geest. (2014). Organizaciones Exponenciales.

<https://ignaciogavilan.com/las-organizaciones-exponenciales-de/>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego –MIDAGRI. (s.f.). Situación actual del café en el país.

<https://www.midagri.gob.pe/portal/485-feria-scaa/10775-el-cafe-peruano>

Organización de las Naciones Unidas. (s. f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development->

[agenda/#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20\(ODS\)%20c](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20(ODS)%20c)

[onstituyen%20un%20llamamiento%20universal.personas%20en%20todo%20el%20mun](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20(ODS)%20constituyen%20un%20llamamiento%20universal.personas%20en%20todo%20el%20mundo)
[do.](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20(ODS)%20constituyen%20un%20llamamiento%20universal.personas%20en%20todo%20el%20mundo)

Peralta, Norka. (31 de mayo de 2019). Crece el volumen y el valor de café que se consume en los hogares. *El Comercio*.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/crece-volumen-cafe-consume-hogares-noticia-640337-noticia/?ref=ecr>

Pintado, M. (31 de marzo de 2022). Pronósticos de Café Peruanos 2022: Retos y Oportunidades. Cámara de Café y Cacao.

<https://camcafeperu.com.pe/ES/articulo.php?id=160>

Plan Nacional de acción del café peruano (2019). *El Peruano*.

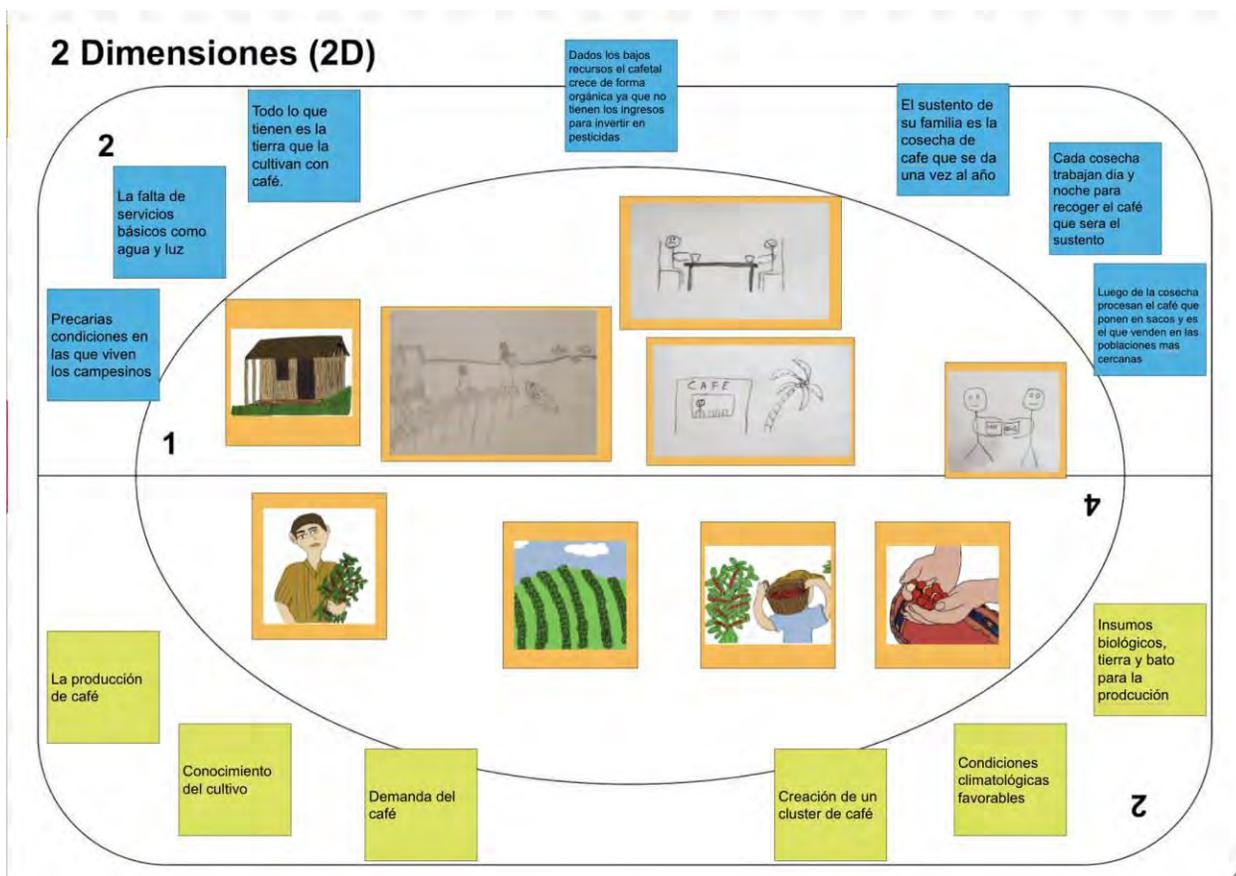
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-plan-nacional-de-accion-del-c-decreto-supremo-n-010-2019-minagri-1840243-1/>

Quiroa, M. (2020). Concepto de innovación incremental.

<https://economipedia.com/definiciones/innovacion-incremental.html>

Apéndices

Apéndice A. Lienzo de dos dimensiones



Apéndice B. Entrevista a campesino

- ¿Cuál es su nombre completo?
Jonathan Méndez Olortegui
- ¿Cuántos años tiene?
45 años
- ¿Sabe leer y escribir?
Sí
- ¿Cuál es su religión?
Católico
- ¿Cuántos miembros conforman su entorno familiar?
4 (marido, esposa, 2 hijos)
- ¿Todos viven juntos?
Sí
- ¿Cuál es el tamaño de su área de cultivo?
1 hectárea
- ¿Qué producto siembra actualmente?
Café
- ¿Cuenta con servicios básicos como luz, agua, desagüe e internet?
Luz y agua
- ¿Cuentan con dispositivos celulares para el uso de WhatsApp?
Sí
- ¿Podría comentarnos cuáles son sus actividades diarias?
Cuidar de mis animales y de mi cultivo.
- ¿Cuánto tiempo le dedica a cada una de sus actividades?
7 hrs al día
- ¿Se siente contento con las actividades que realiza?
Sí, me gusta vivir en el campo.
- ¿Sientes que después de la cosecha el dinero de las ventas es suficiente para continuar con la nueva siembra y tener para tus gastos personales y de tu familia?
En ocasiones sí, sin embargo, a veces la producción de café no es la esperada y pasamos problemas en casa.
- ¿Cómo haces para que el dinero de la cosecha te alcance?
Gastamos en cosas prioritarias para nuestra alimentación y vestido, pero si el dinero no alcanza, tengo que vender algunos de los animalitos que crío.

Apéndice C. Hipótesis de Deseabilidad 1 y 2

Tarjeta de prueba (Strategyzer)		Como valoran las personas los productos con impacto social	
Actividad	Hipótesis de Deseabilidad 1	Si las personas estuvieran dispuestas a pagar S/30 por un café orgánico en grano con impacto social	
Responsable	Equipo 5	Paso 4: Criterio	
Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚨🚨🚨)		Estamos bien si El 60% o más de los participantes declara que estaría dispuesto comprar un café con impacto social	
Creemos que	Las personas que consumen café orgánico en Lima Metropolitana estarían dispuestas a adquirir nuestro café ya que tiene un impacto social	NPS mayor a 50	
Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊📊📊)		60% de los participantes declaran que el impacto social es determinante para la compra de este café	
Para verificarlo, nosotros	Realizaremos encuestas a nuestro público objetivo	60% de los participantes declara que estaría dispuesto a pagar S/30 por este café	
Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)			
Además, mediremos	La disposición a adquirir un café con impacto social		
Tarjeta de prueba (Strategyzer)		social en generación X y millenials	
Actividad	Hipótesis de Deseabilidad 2	La valoración de productos con impacto social en la generación X y Millenials	
Responsable	Equipo 5	Paso 4: Criterio	
Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚨🚨🚨)		Estamos bien si El 80% o más de los participantes de la generación x y millenials declara que estaría dispuesto comprar un café con impacto social	
Creemos que	Las generaciones más propensas a consumir nuestro café son la generación X y millenials ya que ellos valoran más el impacto social que otras generaciones	NPS mayor a 50	
Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊📊📊)		El 60% de los participantes de la generación X y millenials valoran y consumen productos con impacto social	
Para verificarlo, nosotros	Realizaremos encuestas a nuestro público objetivo		
Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)			
Además, mediremos	La disposición a adquirir un café con impacto		

Apéndice D. Hipótesis de la factibilidad

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫🚫🚫)

Creemos que

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊📊📊)

Para verificarlo, nosotros Realizaremos 500 Simulaciones del resultado de efectividad del plan de marketing durante el primer año.

+ Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos La eficiencia de marketing VTVC/CAC > 3

Paso 4: Criterio

Estamos bien si Mas del 80% de las simulaciones Dan como resultado el VTVC/CAC es > 3

Apéndice E. Hipótesis de viabilidad del VAN**Tarjeta de prueba (Strategyzer)**

Actividad

Responsable

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠ ☠ ☠)

Creemos que
Harán que el café IKITU sea un negocio rentable.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👉 👉 👉)

Para verificarlo, nosotros
Simulaciones del resultado del VAN para poder medir la efectividad
de éxito que podría llegar a tener el negocio.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos
Riesgo de pérdida

+ Paso 4: Criterio

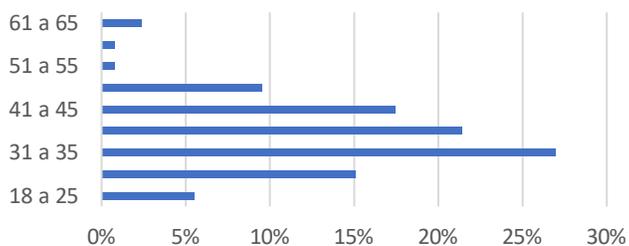
Estamos bien si
Para un VAN menor a S/. 1,000,000

Apéndice F. Preguntas y resultados de la encuesta

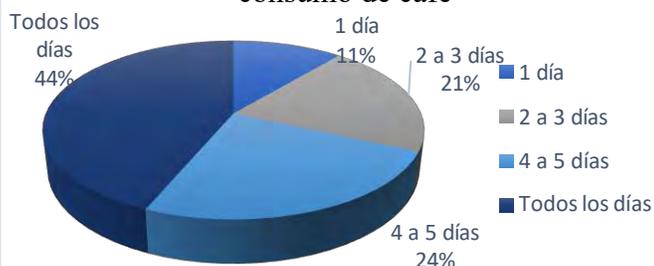
No.	Pregunta	Objetivo
1	Genero	Identificar que genero toma mas café
2	¿Cuál es su rango de edad?	Identificar cual es el rango de edad que mas consume café
3	¿En que ciudad y distrito vive?	Definir el origen de las personas que responden la encuesta
4	¿Cuántos días a la semana toma café?	Validar la frecuencia semanal de toma de café
5	¿Cuántas tazas de café toma al día?	Validar la frecuencia diaria de toma de café
6	¿Qué presentación de café prefiere?	Validar cual es el tipo de café mas consumido entre las opciones ofrecidas
7	Describa con sus propias palabras, ¿Qué es el café orgánico para usted?	Validar si las personas saben que es café organico
8	¿Dónde suele tomar café?	Validar cual es el sitio de preferencia para tomar café
9	¿Qué tan importante es para Ud. comprar productos con impacto social?	Validar si les interesa los productos con responsabilidad social
10	¿Cuál sería el precio máximo que pagaría por un café de 250 grs orgánico y con valor social?	Validar que precio estaria dispuesto a pagar por un café organico y ademas que tenga valor social
11	¿Cuán importante considera que es la procedencia del café que consume?	Validar que tan relevante es saber de donde viene el café
12	¿Qué tanto valora conocer quiénes son los que producen el café que consume?	Validar que tan relevante es saber quien produce el café
13	¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar por un café con responsabilidad social?	Validar si pagarian mas por un café que contribuya al bienestar de una comunidad
14	¿Conoce alguna marca de café con responsabilidad social?	Validar si conocen marcas que tengan responsabilidad social
15	¿Cuál de las siguientes marcas de café asocia Ud. con temas de responsabilidad social?	Validar si conocen alguna marca en especifico con responsabilidad social
16	¿El diseño del empaque es un factor determinante a la hora de comprar café?	Validar si el empaque es relevante al momento de la compra
17	¿Qué tan probable es que compre este café en los próximos meses?	Validar si le interesaria comprar nuestro café organico
18	¿Qué tipo de mensaje te gustaría encontrar en el diseño del empaque?	Validar que tipo de mensaje generaria mas impacto al momento de la compra

Pregunta 1. Distribución por género


Pregunta 2. Distribución por rangos de edad



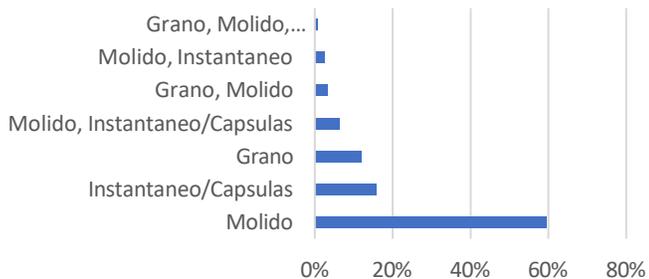
Pregunta 4. Frecuencia semanal consumo de café



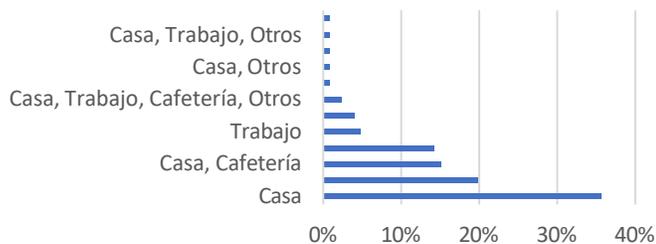
Pregunta 5. Tazas de café al día



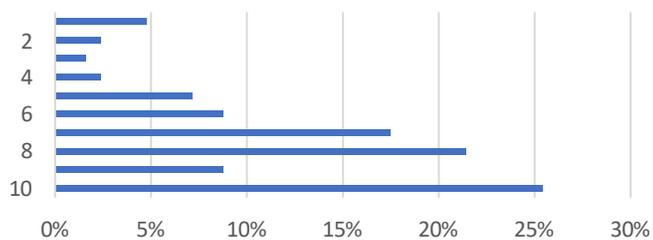
Pregunta 6. Preferencia en presentación



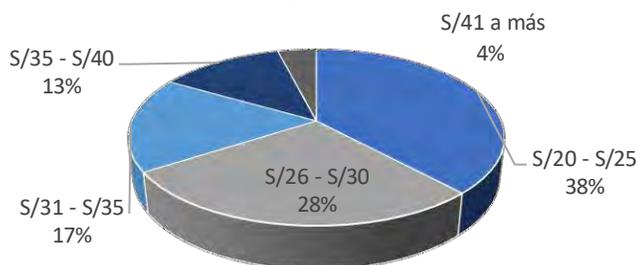
Pregunta 8. Sitio de preferencia donde consume café



Pregunta 9. Importancia de comprar productos con impacto social



Pregunta 10. Precio dispuesto a pagar por un café con responsabilidad social



Pregunta 15. Relevancia del diseño del empaque

