

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Café

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

William Fernando Alarcón Galván

Ricardo Enrique Bustamante Gonzales

Katia Janice Meléndez Vargas

Shizuo Michael Sakaguchi Cerrón

Asesor: Rubén Guevara Moncada

Lima, noviembre de 2013

Agradecimiento

A nuestros familiares, amigos y compañeros de estudio, por influir beneficiosamente en nuestra formación y desempeño personal y académico.

Y a nuestros profesores de CENTRUM por habernos entregado las herramientas que nos permitirán desenvolvemos de manera satisfactoria en nuestras vidas laborales.



A Dios por brindarme la fortaleza necesaria; a mis padres Cesar y María Elena por su ejemplo de superación y guía durante mi vida. Y a mi esposa Diana por el soporte durante toda la maestría.

William Fernando Alarcón Galván

A mis padres Fernando y Gladys por sus enseñanzas y apoyo incondicional, a mis hermanos por su motivación, y a mi esposa Claudia por su bondad y comprensión.

Ricardo Enrique Bustamante Gonzales

A Dios por estar conmigo cada instante de mi vida, a mis padres Ana y Augusto por ser fuente de amor y ejemplo, a mis hermanos Ana Sally, Karen y Jesús por sus oraciones y cariños; y a mi novio José por su amor y apoyo.

Katia Janice Meléndez Vargas



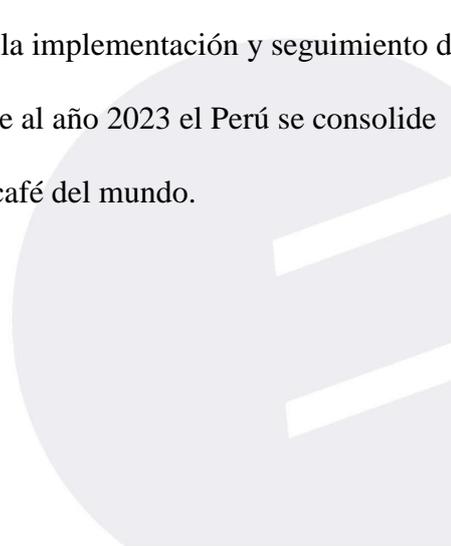
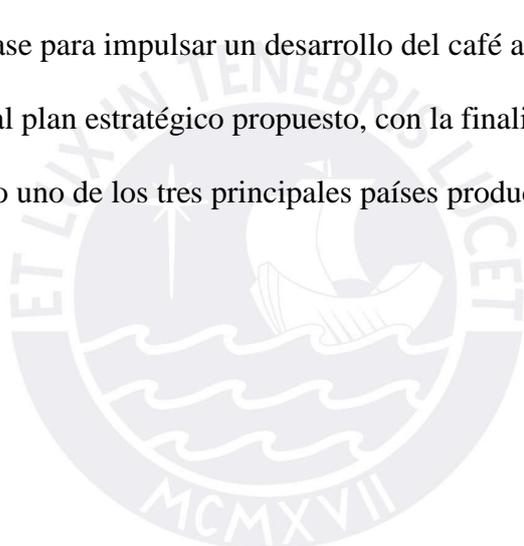
A mi obachan, que me enseñó que el amor más grande es aquel que realmente se comparte con aquellos que amas.

Shizuo Michael Sakaguchi Cerrón

Resumen Ejecutivo

El café peruano cuenta con una gran oportunidad para convertirse en una estrella en el mercado mundial. Ello, debido a factores geográficos y climáticos que propician un potencial desarrollo en base a buena calidad y altos rendimientos. Además, el liderazgo que hoy presenta en la producción de cafés especiales brinda, de manera favorable, la posibilidad de consolidarse como un productor de variedades certificadas en un mercado que crece día a día. Sin embargo, factores como la falta de tecnología, la limitada capacidad de endeudamiento, una infraestructura deficiente y la existencia de productores desorganizados afectan al desarrollo de toda la cadena productiva del café en el Perú.

Para lograr un desarrollo sostenible, el café peruano debe contar con marcos regulatorios y de apoyo que promuevan la organización de los productores así como el acceso a tecnología de punta para toda la cadena de valor. En este sentido, el fortalecimiento del Consejo Nacional del Café, como entidad representativa de la producción en el Perú, servirá de base para impulsar un desarrollo del café a través de la implementación y seguimiento del actual plan estratégico propuesto, con la finalidad de que al año 2023 el Perú se consolide como uno de los tres principales países productores de café del mundo.



Abstract

Peruvian coffee has a great opportunity to become a star in the world market. This, due to geographic and climatic factors that play in favor of potential development, based on good quality and high yields. Furthermore, leadership that has been presented in the production of special coffees provides, favorably, the possibility to establish itself as a producer of certified varieties in a market that grows every day. Nevertheless, factors such as lack of technology, limited borrowing capacity, poor infrastructure and existence of unorganized producers affect the development of the entire coffee production chain in Peru.

To achieve sustainable development, Peruvian coffee must have both supportive and regulatory frameworks, promoting producers organization as well as access to technology for the entire value chain. In this regard, strengthening the National Coffee Council, as a representative entity of Peruvian production, will serve as a basis for boosting coffee development through the implementation and monitoring of the current proposed strategic plan, with the aim that in 2023 Peru will be consolidated as one of the three main coffee producing countries of the world.

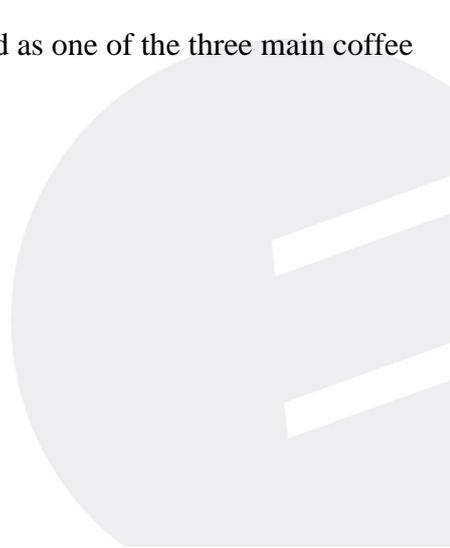
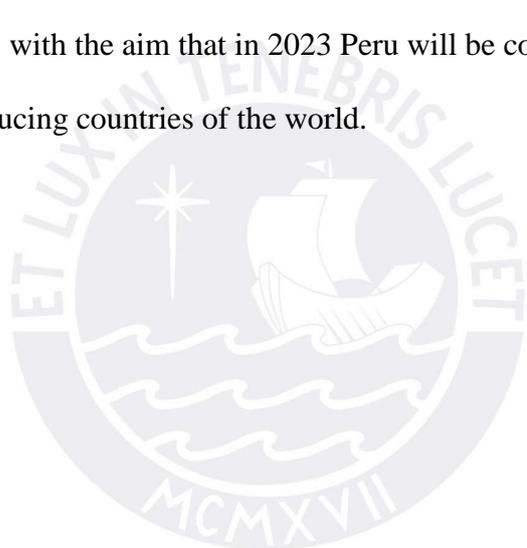


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico - Una Visión Global	xii
Capítulo I: Situación Actual del Café en el Perú	1
1.1. Situación Actual	1
1.2. Conclusiones.....	9
Capítulo II: Misión, Visión, Valores y Código de Ética	11
2.1. Antecedentes.....	11
2.2. Visión.....	11
2.3. Misión.....	11
2.4. Valores.....	12
2.5. Código de Ética	13
2.6. Conclusiones.....	14
Capítulo III. Evaluación Externa	15
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	15
3.1.2. Potencial nacional	17
3.1.3. Principios cardinales	22
3.1.4. Influencia del análisis en el café peruano	24
3.2. Análisis Competitivo del Perú.....	25
3.2.1. Condiciones de los factores.....	26
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	29
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	30

3.2.5.	Influencia del análisis en el café peruano	32
3.3.	Análisis del Entorno PESTE.....	33
3.3.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	33
3.3.2.	Fuerzas económicas y financieras (E).....	38
3.3.3.	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	41
3.3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	45
3.3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	47
3.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	48
3.5.	El Café Peruano y sus Competidores	49
3.5.1.	Poder de negociación de los proveedores	50
3.5.2.	Poder de negociación de los compradores	51
3.5.3.	Amenaza de los nuevos entrantes	54
3.5.4.	Amenaza de los sustitutos	56
3.5.5.	Rivalidad de los competidores	57
3.6.	El Café Peruano y sus Referentes.....	61
3.7.	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencia (MPR).....	63
3.8.	Conclusiones.....	64
Capítulo IV. Evaluación Interna		66
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT	66
4.1.1.	Administración y gerencia (A).....	66
4.1.2.	Marketing y ventas (M).....	68
4.1.3.	Operaciones y logística e infraestructura (O)	74
4.1.4.	Finanzas y contabilidad (F).....	80
4.1.5.	Recursos humanos y cultura (H)	83
4.1.6.	Sistemas de información y comunicaciones (I)	84

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	85
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	86
4.3. Conclusiones.....	88
Capítulo V. Intereses del Café Peruano y Objetivos de Largo Plazo.....	90
5.1. Intereses del Café Peruano	90
5.2. Potencial del Café Peruano.....	91
5.3. Principios Cardinales del Café Peruano	97
5.4. Matriz de Intereses del Café Peruano	99
5.5. Objetivos de Largo Plazo	100
5.6. Conclusiones.....	100
Capítulo VI. El Proceso Estratégico.....	102
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	102
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	102
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	107
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	109
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	110
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	110
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	111
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	114
6.9. Matriz de Ética (ME).....	114
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	115
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	116
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	118
6.13. Conclusiones.....	119
Capítulo VII. Implementación Estratégica.....	120

7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	120
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	121
7.3. Políticas de cada Estrategia	125
7.4. Estructura del Café Peruano	125
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	125
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	128
7.7. Gestión del Cambio	128
7.8. Conclusiones.....	129
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	131
8.1. Perspectivas de Control	131
8.1.1. Aprendizaje interno.....	131
8.1.2. Procesos	131
8.1.3. Clientes.....	132
8.1.4. Financiera.....	132
8.2. Tablero de Control Balanceado	132
8.3. Conclusiones.....	134
Capítulo IX: Análisis Competitivo del Café Peruano.....	135
9.1. Análisis Competitivo del Café Peruano.....	135
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Café Peruano	138
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Café Peruano.....	139
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	140
9.5. Conclusiones.....	141
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	142
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	142
10.2. Conclusiones Finales	142

10.3. Recomendaciones Finales..... 144

10.4. Futuro del Café Peruano 145

Referencias..... 147



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Los Diez Principales Países Productores en el Año de Cosecha 2011-2012</i>	4
Tabla 2 <i>Volumen y Valor de las Exportaciones Mundiales (años 2011 y 2012)</i>	5
Tabla 3 <i>Exportaciones Peruanas de Café según destino (2012)</i>	8
Tabla 4 <i>Matriz del Interés Nacional de Perú</i>	17
Tabla 5 <i>Perú: Población y Tasa de Crecimiento Media Anual Proyectadas por Áreas Urbanas y Rurales 2000-2025</i>	18
Tabla 6 <i>Calificaciones de Riesgo de País en Latinoamérica</i>	21
Tabla 7 <i>Participación del Café Peruano en las Importaciones Mundiales al 2011</i>	23
Tabla 8 <i>Posición de Perú por Tamaño del Mercado</i>	29
Tabla 9 <i>Posición de Perú por Sofisticación Empresarial</i>	31
Tabla 10 <i>Créditos Directos Corporativos y Empresariales del Sistema Financiero según Actividad Económica (2012)</i>	42
Tabla 11 <i>Los Cinco Principales Países Exportadores con Certificación de Comercio Justo 2011/12</i>	43
Tabla 12 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el Café Peruano</i>	49
Tabla 13 <i>Evolución de Mercados de Café Verde en granos (Valor FOB)</i>	52
Tabla 14 <i>Consumo Per Cápita de los principales Países Importadores de Café</i>	52
Tabla 15 <i>Evolución de las Importaciones de Café (Valor FOB)</i>	53
Tabla 16 <i>Balance Cafetero Brasil- Millones de Sacos</i>	60
Tabla 17 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para el Café Peruano</i>	63
Tabla 18 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) para el Café Peruano</i>	64
Tabla 19 <i>Distribución de Productores Cafetaleros Miembros de una Cooperativa al 2012 en el Perú</i>	67

Tabla 20 <i>Infraestructura Vial del Sistema Nacional de Carreteras (km) Según Superficie</i>	
2011	75
Tabla 21 <i>Producción de Café por Regiones</i>	77
Tabla 22 <i>Calendario Peruano de producción de café.</i>	77
Tabla 23 <i>Calendario Peruano de exportación de café.</i>	78
Tabla 24 <i>Costos de Instalación de Café – Junín (S/. por ha)</i>	81
Tabla 25 <i>Costos de Mantenimiento de Café – Junín (Nuevos soles por hectárea)</i>	82
Tabla 26 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	87
Tabla 27 <i>Zonas Cafetaleras en las Principales Regiones Productoras del Perú</i>	93
Tabla 28 <i>Matriz de Intereses del Café Peruano</i>	99
Tabla 29 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)</i>	103
Tabla 30 <i>Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i>	104
Tabla 31 <i>Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i>	104
Tabla 32 <i>Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i> ..	105
Tabla 33 <i>Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i> .	106
Tabla 34 <i>Determinación de las Coordenadas del Vector de Postura Estratégica</i>	106
Tabla 35 <i>Matriz de Decisión Estratégica para el Café Peruano</i>	111
Tabla 36 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico para el Café Peruano</i>	113
Tabla 37 <i>Matriz de Rumelt para el Café Peruano</i>	114
Tabla 38 <i>Matriz de Ética para el Café Peruano</i>	115
Tabla 39 <i>Estrategias Retenidas para el Café Peruano</i>	116
Tabla 40 <i>Estrategias de Contingencia para el Café Peruano</i>	116
Tabla 41 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para el Café Peruano</i>	117
Tabla 42 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para el</i> <i>Café Peruano</i>	118

Tabla 43 Recursos asignados para OLP1 y OLP2	122
Tabla 44 Recursos asignados para OLP3.....	123
Tabla 45 Recursos asignados para OLP4.....	124
Tabla 46 Políticas del Café Peruano	126
Tabla 47 Tablero de Control Balanceado para el Café Peruano.....	133
Tabla 48 Principales Empresas Exportadoras de Café en Grano 2012.....	137
Tabla 49 Plan Estratégico Integral para el Café en el Perú	146



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	vii
<i>Figura 1.</i> Evolución de la producción mundial de café versus el consumo mundial de café, del período 2002/03 a 2013/14.....	1
<i>Figura 2.</i> Principales países productores de café por tipo de café.....	2
<i>Figura 3.</i> Participación por tipo de café en las exportaciones mundiales 2011/12.	3
<i>Figura 4.</i> Perspectiva del consumo mundial de café.	5
<i>Figura 5.</i> Principales regiones productoras de café al 2012.	9
<i>Figura 6.</i> Articulación de los objetivos nacionales.	16
<i>Figura 7.</i> Tasas de crecimiento económico. Proyecciones-Latinoamérica: 2013-2015. Variación porcentual promedio anual.	20
<i>Figura 8.</i> Los determinantes de la ventaja nacional: Competitividad de las naciones – Modelo del diamante.	25
<i>Figura 9.</i> Producto Bruto Interno por tipo de gasto.....	28
<i>Figura 10.</i> Composición de empresas en el Perú por tamaño.	30
<i>Figura 11.</i> Exportaciones definitivas por producto agrícola (2011-2012).	32
<i>Figura 12.</i> Precios indicativos de la OIC por grupos entre 1998 a 2012.....	40
<i>Figura 13.</i> Rentabilidad de producción comparativa entre Hoja de Coca y Cultivos Alternativos.....	44
<i>Figura 14.</i> Representación gráfica de concepto de café sustentable.	47
<i>Figura 15.</i> Modelo de las cinco fuerzas competitivas de la industria de Porter.....	50
<i>Figura 16.</i> Diferencial por calidad pagado en los mercados internacionales según origen 2012.....	55
<i>Figura 17.</i> Volumen y valor de las exportaciones de café de Colombia.	56
<i>Figura 18.</i> Tendencias: café especiales y sostenibles.....	57

<i>Figura 19.</i> Renovación de cafetos en Colombia 2007-2011.	59
<i>Figura 20.</i> Rendimiento de producción anual por hectárea cultivada.	61
<i>Figura 21.</i> Ciclo de vida del café peruano.....	62
<i>Figura 22.</i> Articulación pública en el sector agricultura en materia de planeamiento y política agraria.	66
<i>Figura 23.</i> Exportaciones peruanas de café convencional versus café orgánico, 2005 – 2011.....	71
<i>Figura 24.</i> Precio relativo promedio del café convencional y del café orgánico.	72
<i>Figura 25.</i> Distribución de superficie agropecuaria peruana al 2012.....	75
<i>Figura 26.</i> Factores que influyen sobre la productividad.	76
<i>Figura 27.</i> Cadena productiva del café.....	79
<i>Figura 28.</i> Distribución de productores agropecuarios por nivel de instrucción - 1994 al 2012.....	83
<i>Figura 29.</i> Producción de café en las principales regiones productivas para los años 2011 y 2012.....	92
<i>Figura 30.</i> Proyección de crecimiento poblacional rural al 2020 en los principales departamentos productores de café.....	92
<i>Figura 31.</i> Evolución de la extensión de cultivos de café en las principales regiones al 2011.....	94
<i>Figura 32.</i> Calendario de producción de café en las principales regiones productoras 2010.....	95
<i>Figura 33.</i> Evolución del rendimiento de producción de café en las principales regiones productoras al 2011.....	96
<i>Figura 34.</i> Matriz posición estratégica y evaluación de la acción para el café peruano.	107
<i>Figura 35.</i> Matriz boston consulting group para el café peruano.....	108

<i>Figura 36.</i> Matriz interna externa para el café peruano.....	109
<i>Figura 37.</i> Matriz de la gran estrategia para el café peruano.	110
<i>Figura 38.</i> Estructura organizacional de café peruano.	127
<i>Figura 39.</i> Etapas de la cadena productiva del café.	135
<i>Figura 40.</i> Características de un clúster agro industrial de clase mundial.	139
<i>Figura 41.</i> Cadena productiva del café peruano.	140



El Proceso Estratégico - Una Visión Global

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

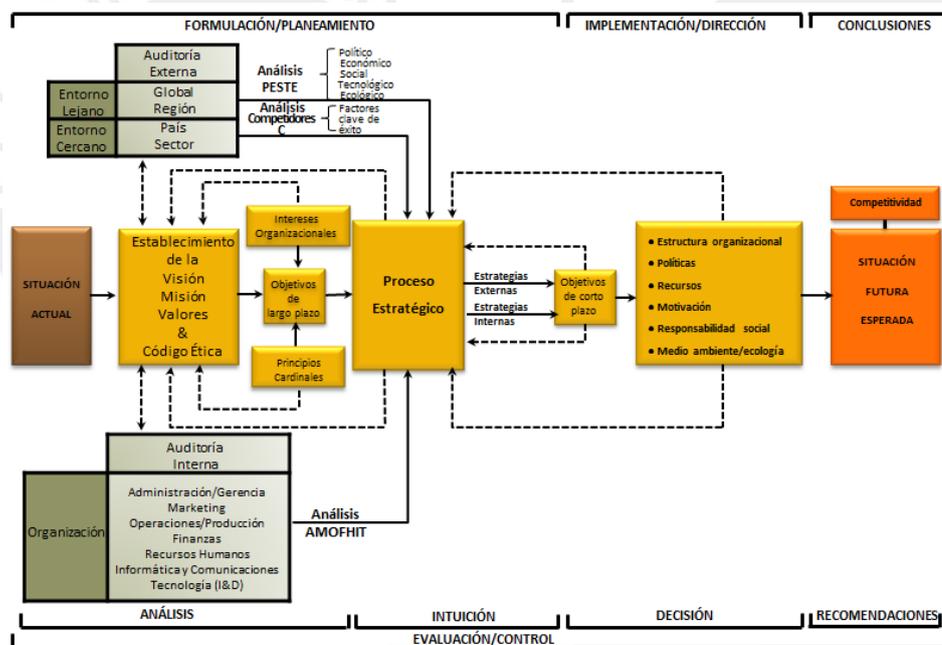


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

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

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

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

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

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con

las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la misma, puesto que esta última es la más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2013, p. 441). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Balanceado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación Actual del Café en el Perú

1.1. Situación Actual

El café es uno de los productos agrícolas más importantes a nivel mundial, debido a su amplio nivel de consumo y a los volúmenes que se comercializan. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2013), en el mundo existen 64 países que producen alrededor de 150 millones de sacos de 60 kilos¹ de café al año. De acuerdo a la información obtenida del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de Norteamérica (USDA, 2013) se ha podido determinar que la producción de café mundial ha crecido en los últimos 10 años alrededor de 1.6%. Asimismo, se ha podido analizar el crecimiento del consumo de café en el mundo, que para el mismo período de tiempo, ha mostrado un incremento de alrededor de 2.2% (ver Figura 1).

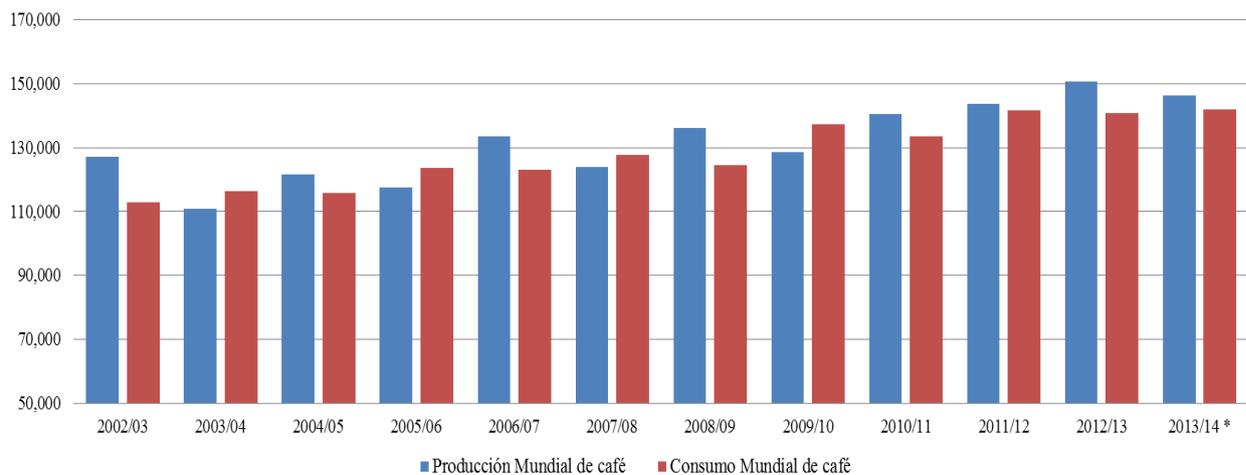


Figura 1. Evolución de la producción mundial de café versus el consumo mundial de café, del período 2002/03 a 2013/14. Adaptado de “Foreign Agricultural Service,” por USDA, 2013. Recuperado de <http://www.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>

Según la FAO (2013) la producción de café se concentra principalmente en países como Brasil, Vietnam, Indonesia, Colombia, Etiopía, Perú, India, entre otros países en vías de desarrollo; mientras que los principales importadores de café son Estados Unidos, Alemania,

¹ En el documento cada vez que se mencione el término sacos de café se referirá a sacos de 60 kilos.

Italia, Japón, Francia, todos países desarrollados. Ello es un reflejo de la importancia que tiene el café para los países en desarrollo, principalmente en las zonas rurales de los mismos.

Según la Organización Internacional del Café (OIC, 2013a), existen fundamentalmente dos grandes tipos de granos de café: los arábigos y los robustos. Mientras que los primeros son considerados de mayor calidad y, por ende, más caros, los segundos son de menor calidad, pero con una mayor resistencia al clima y a condiciones más rigurosas. En la Figura 2 se puede apreciar la distribución mundial de los principales países productores de café y el tipo de café que producen.

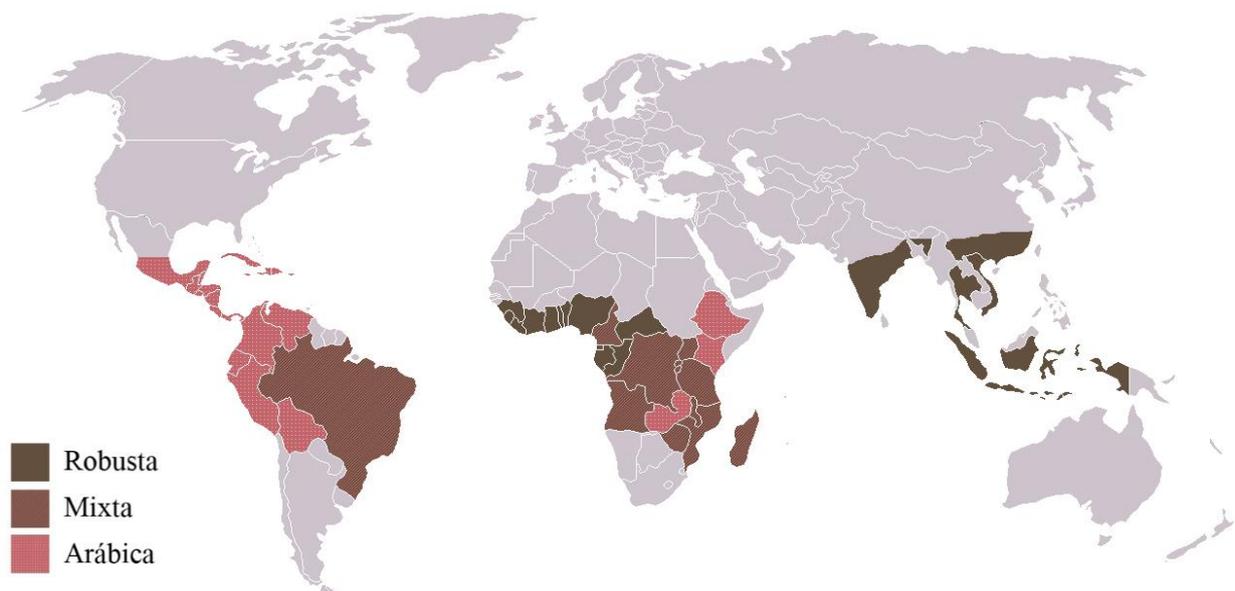


Figura 2. Principales países productores de café por tipo de café. Adaptado de “Las rentabilidades del café,” por Negocio Rentable de Café, 2013. Recuperado de <http://negociorentabledecafe.com/las-rentabilidades-del-cafe/>

Adicionalmente, en su anuario la OIC (2013b) señaló que existen cuatro clasificaciones de origen basadas en la exportación predominante de cada región. Así, se tiene que:

- Suaves Colombianos: Incluye los granos de café producidos en Colombia, Kenia y Tanzania. Se caracterizan por ser del tipo arábigos lavados.
- Otros Suaves: También conocidos como Centrales. Incluye la mayoría de los granos de café producidos en Perú, Centroamérica, México y algunos países del sudeste de Asia. Se caracterizan por ser del tipo arábigo y en su mayoría lavados.

- Brasil y otras arábicas: Incluye los granos de café producidos en Brasil y en otros países de Sudamérica. Casi todo este café es arábigo no lavado y el resto es del tipo robusta.
- Robustas: Incluye mayormente los granos de café de África y algunos de origen asiático. Todos los granos son del tipo robusta.

La participación en las exportaciones mundiales de cada una de estas categorías de café se muestra en la Figura 3. Según la OIC (2013c), la producción mundial de café durante el año cafetalero 2011/12 fue de 134.2 millones de sacos y se estima que para el presente año cafetalero la producción se incremente en 7.6%. En el año 2012, según las estadísticas de la OIC (2013d), Perú ocupó el séptimo lugar, con una producción de 5.6 millones de sacos para el período analizado. El detalle de los principales productores se presenta en la Tabla 1.

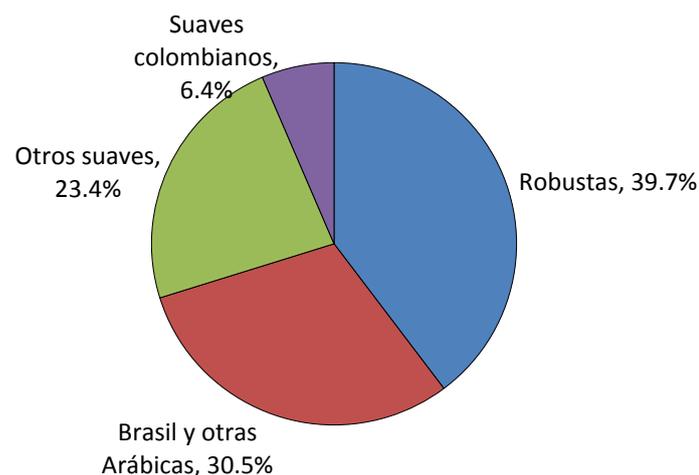


Figura 3. Participación por tipo de café en las exportaciones mundiales 2011/12. Adaptado de “Anuario de la OIC 2011-2012,” por OIC, 2013. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2012-13/annual-review-2011-12e.pdf>.

Durante los primeros meses del año 2013 hubo un brote de roya amarilla del cafeto en América Central, lo que evitará una expansión mayor. Según el Programa Cooperativo Regional para el Desarrollo Tecnológico y la Modernización de la Caficultura de Centroamérica, República Dominicana y Jamaica (PROMECAFE, 2013a), esta enfermedad es causada por el hongo *Hemileia vastratix* y provoca lesiones en las hojas del cafeto que afectan directamente su producción. Según la OIC (2013o), PROMECAFE estimó que durante el

periodo 2012-2013, el 55% de la superficie total cultivada en Centroamérica fue afectada por la roya, lo que resultaría en una pérdida de más de 3.5 millones de sacos de café.

Tabla 1

Los Diez Principales Países Productores en el Año de Cosecha 2011-2012

Puesto	País	Producción (Miles de sacos)	% del total mundial
1	Brasil	43,484	32.4
2	Vietnam	24,058	17.9
3	Indonesia	8,620	6.4
4	Colombia	7,653	5.7
5	Etiopia	6,008	4.5
6	Honduras	5,705	4.2
7	Perú	5,581	4.2
8	India	5,233	3.9
9	México	4,546	3.4
10	Guatemala	3,840	2.9

Nota. Adaptado de “Anuario de la OIC 2011-2012,” por OIC, 2013. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2012-13/annual-review-2011-12c.pdf>.

La OIC (2013e) estimó que, durante el año calendario 2012 las exportaciones mundiales de café ascendieron a 113.1 millones de sacos, 8.2% más que lo registrado durante el 2011. Datos adicionales de esta organización señalaron que dicho incremento fue liderado por la categoría robustos, que aumentó el volumen exportado en 24%. En términos de valor exportado, el crecimiento fue liderado por los naturales brasileños con 7.1% y el resultado mundial fue de US\$22.5 miles de millones, 9.6% menos que lo registrado en el 2011. Esta disminución se explicó por menores precios en el mercado, los cuales cayeron 26% en promedio en el 2012 respecto del año anterior. La Tabla 2 representa el detalle de las exportaciones registradas durante el 2012.

Tabla 2

Volumen y Valor de las Exportaciones Mundiales (años 2011 y 2012)

	Volumen			Valor		
	2011	2012	% variación	2011	2012	% variación
Suaves colombianos	8.8	8.3	-5.6%	3.2	2.5	-23.7%
Otros suaves	26.1	27.4	5.3%	8	6.9	-13.7%
Naturales Brasileños	32.2	30.8	-4.3%	8.6	7.1	-17.8%
Robustas	37.5	46.6	24.1%	5.1	6.1	19.9%
Total	104.6	113.1	8.2%	24.9	22.5	9.6%

Nota. Adaptado de “Informe mensual sobre mercados de café-febrero 2013,” por OIC, 2013, febrero. Recuperado de <http://dev.ico.org/documents/cy2012-13/cmr-0213-c.pdf>.

Las perspectivas del consumo mundial son favorables para los próximos años. La OIC (2013f) afirmó que la tasa de crecimiento promedio de la demanda estará por encima del 2% anual para los próximos diez años. Así, para inicios de la década del 2020, el consumo global habrá duplicado la demanda registrada en los años 80. La Figura 4 presenta la evolución del consumo de café desde 1970, así como las proyecciones para los próximos años.

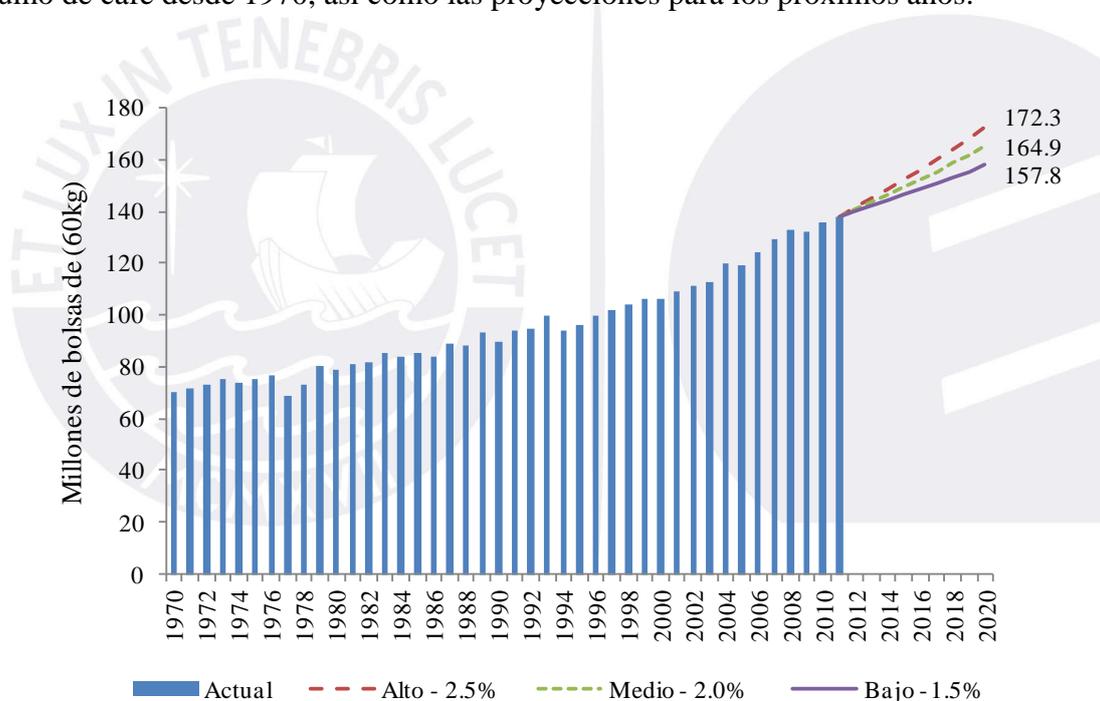


Figura 4. Perspectiva del consumo mundial de café. Adaptado de “Outlook for the World Coffee Market,” por OIC, 2013, marzo. Recuperado de <http://www.ico.org/presents/1213/march-ico-outlook.pdf>.

En el Perú, el organismo estatal encargado de la producción agraria es el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2013a), que tiene como objetivo estratégico elevar el nivel de competitividad del sector agrario en el marco de un desarrollo sostenible e inclusivo. Este organismo brinda apoyo al sector productor de café a través de la Dirección General de Competitividad Agraria, área que es la encargada de proponer y ejecutar políticas públicas, estrategias y planes nacionales orientados a propiciar la competitividad del sector agrario en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental.

Adicionalmente, existe la Junta Nacional del Café (JNC), que es una institución que congrega y representa a productores y exportadores de café ante el Estado con la finalidad de apoyar en el crecimiento de la producción cafetalera con una oferta de grano de alta calidad y comprometido con el desarrollo económico y social del país. Según datos obtenidos de la JNC (2012a), ellos asocian a 55 mil familias productoras organizadas que son miembros a través 86 cooperativas y 130 asociaciones de pequeños productores entre los que podemos mencionar a la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de la Convención y Lares (COCLA), la Central de Cafetaleros del Nor Oriente (CECANOR), la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras (CECOVASA), la Central de Organizaciones Productoras de Café y Cacao del Perú, la Asociación Regional de Productores de café de San Martín (ARCAFE), la Central Piurana de Cafetaleros (CEPICAFE), la Cooperativa Agraria Cafetalera Valle Río Apurímac, entre las más importantes. Adicionalmente, asocia a 56 empresas exportadoras, entre las que se cuentan pequeñas y grandes industrias, cooperativas y familias dedicadas a este rubro.

Finalmente está la Cámara Peruana del Café y Cacao (CPC), que agrupa a empresas privadas de producción, industrialización y exportación de café con la finalidad de promover el café en el Perú para darlo a conocer al mundo a través de promociones, capacitaciones y elaboración y ejecución de proyectos para la exportación del café de calidad. Estos proyectos tienen como finalidad aumentar el volumen de las exportaciones de café y son financiados por

el aporte de los asociados así como por donaciones de entidades nacionales e internacionales. Las diez principales empresas exportadoras de café durante el 2012 fueron: Perales Huancaruna S.A.C., Comercio & Cia. S.A.C., Compañía Internacional del Café S.A.C., Outspan Perú S.A.C., Procesadora del Sur S.A., Cafetalera Amazónica S.A.C., Exportadora Romex .S.A., COCLA, Machu Picchu Foods S.A.C., y H.V.C. Exportaciones S.A.C. Entre ellas sumaron más del 70% del valor FOB exportado el 2012 (JNC, 2012e).

La producción peruana de café en el 2012 fue de 5.07 millones de sacos, lo que significó una disminución equivalente al 7.26% respecto a la producción del año anterior, y que además, equivale al 3.5% de la producción mundial según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2013a). El presidente de la JNC, Anner Román, señaló que este nivel de producción se debió principalmente a dos factores: (a) la antigüedad de la mayoría de plantaciones de café y (b) el elevado estrés a las que fueron sometidas debido a la producción excepcional del 2011, lo que ocasionó que el rendimiento el 2012 fuese inferior (“Exportación de Café,” 2013). Asimismo, mencionó que en menor medida influyeron factores climáticos y problemas de fertilización de las plantaciones de café. Por otro lado, a inicios del 2013 se confirmó la aparición de roya amarillo del cafeto en los sembríos de café peruanos. En mayo de ese año, mediante Decreto Supremo N° 048-2013-PCM (2013), el Estado declaró el Estado de Emergencia en las diez principales regiones afectadas, y en agosto de ese mismo año se aprobó dos líneas crediticias con el fin de apoyar la lucha contra la roya. Pese a estos esfuerzos se estimó que la producción estimada para el 2013 disminuiría en aproximadamente 20%.

Según el BCRP (2013a), las exportaciones estuvieron alrededor de US\$1,000 millones (FOB) en el 2012, mostrando una disminución equivalente al 36% con respecto al año anterior, lo que además significó un 4.44% de las exportaciones mundiales de café. Tal como se muestra en la Tabla 3 los principales países destino de las exportaciones durante el 2012 fueron: (a) Alemania (33.7%), (b) Estados Unidos (16.6%), (c) Bélgica (13.5%) y (d) Colombia (11.5%).

Tabla 3

Exportaciones Peruanas de Café según destino (2012)

Puesto	País	Peso Neto TM	Valor FOB USD miles
1	Alemania	88,719.81	345,299.33
2	Estados Unidos	43,701.08	187,624.22
3	Bélgica	35,664.19	136,182.37
4	Colombia	30,374.04	85,707.65
5	Suecia	9,304.75	39,027.85
6	Canadá	8,855.62	36,115.20
7	Corea del Sur (República de Corea)	8,375.81	30,865.14
8	Italia	6,410.72	25,113.20
9	Francia	5,651.48	22,157.04
10	Reino Unido	4,448.76	19,086.39
	Otros	22,070.54	85,691.67
	TOTAL	263,576.79	1'012,870.06

Nota. Adaptado de “Ranking de países,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2013. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/firmRanking_x_Pais.aspx.

De acuerdo al último censo agrario realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2013a), la extensión nacional cultivada de café se estima en 425 mil hectáreas. Según información obtenida del MINAGRI (2013b), las regiones que lideraban la producción de café entre enero y junio del 2012 fueron: (a) Junín (26.7%), (b) San Martín (25.8%), (c) Cajamarca (14.7%), (d) Cusco (13.6%) y (e) Amazonas (10.0%) (ver Figura 5); de las que se obtiene más del 90% de la producción nacional de café. Los rendimientos de los cultivos de café varían desde cuatro hasta 17 sacos por hectárea, dependiendo del grado de tecnificación con el que cuentan los cafetaleros. La principal causa del bajo rendimiento de producción es el agotamiento de los suelos de cultivo, lo que a su vez origina una disminución de la calidad del poco café que se cosecha (Zapata, 2012).

Otro importante factor que origina el bajo rendimiento de los sembríos de café es la falta de conocimiento tecnológico de los pequeños productores. Es común encontrar en una misma región zonas con grandes diferencias en su rendimiento. Por ejemplo, en la provincia de

San Miguel, Cajamarca, se obtienen rendimientos de cultivo de ocho sacos por hectárea, mientras que en la provincia de Jaén, también en Cajamarca, el rendimiento promedio es de 17 sacos por hectárea (Zapata, 2012).



Figura 5. Principales regiones productoras de café al 2012. Adaptado de “Producción de principales cultivos, según región. Período: enero-junio. Años: 2012 y 2103,” por MINAGRI, 2013, junio. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2013/bemsa_junio13.pdf.

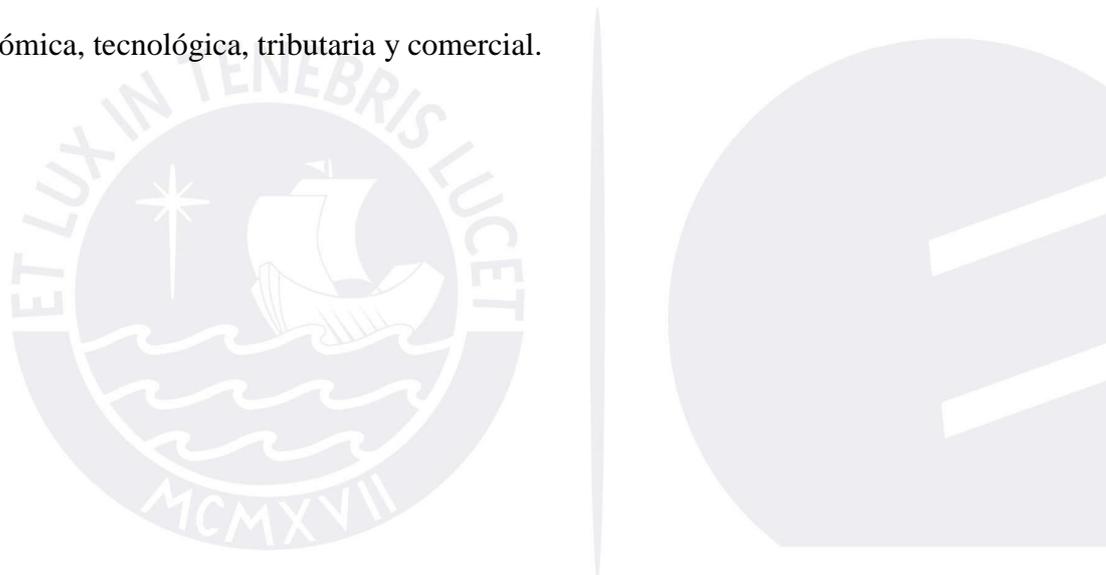
Las variedades de café que se producen en Perú varían dependiendo de la altitud en la que se encuentran los sembríos. Se tienen cultivos de la variedad Catimor que se obtienen de zonas entre los 800 y los 1,400 metros sobre el nivel del mar; así también se obtienen cultivos de las variedades Typica, Bourbon, Pache, Caturra y Catimor de zonas entre los 1,400 y los 1,600 metros sobre el nivel del mar, mientras que finalmente se obtienen cultivos de las variedades Typica y Bourbon de zonas entre los 1,600 y los 2,000 metros sobre el nivel del mar (Espinoza, 2012).

1.2. Conclusiones

Las proyecciones de consumo mundial de café indican un aumento progresivo hasta el 2020, situación que puede ser aprovechada por el Perú cuyo principal producto agrícola de

exportación es el café, buscando la producción de calidad y aprovechando las ventajas comparativas con las que cuenta. Actualmente Brasil es el primer país productor y exportador de café. Sin embargo, el café brasileiro no se caracteriza por su calidad por lo que alcanza precios relativamente más bajos. Otra potencia sudamericana y mundial en producción de café de calidad es Colombia, que en su mayoría produce café de tipo arábigo y es mundialmente reconocido por su calidad, con mejor aroma y sabor que el brasileiro. Por su lado, Perú también es considerado como potencia cafetalera pero tiene aún baja participación en el mercado mundial.

En el Perú la mayoría de productores cafetaleros no cuenta con herramientas tecnológicas apropiadas para la producción ni una organización adecuada que promueva un desarrollo integral y ordenado. Por ello, se pueden encontrar diferencias importantes en los rendimientos de sembríos de café entre regiones cercanas. Esto refleja la necesidad de crear iniciativas privadas y estatales que impulsen al café peruano mediante el apoyo en materias económica, tecnológica, tributaria y comercial.



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

2.1. Antecedentes

D'Alessio (2013) señaló que para que una organización tenga más probabilidades de sobrevivir, es necesario realizar un planeamiento estratégico con miras al futuro.

Adicionalmente, precisó que dicho trabajo de planeamiento debe iniciar con la formulación de cuatro componentes esenciales: visión, misión, valores y código de ética. Respecto de estos conceptos, resaltó que no sólo es importante su buena elaboración, sino que debe ser transmitida a toda la organización y además debe generar valor a la misma.

Actualmente, no existe una misión, visión, valores y códigos de ética establecidos para el café peruano que orienten una estrategia conjunta hacia el futuro. El Consejo Nacional del Café (2012) consideró como una de sus prioridades la realización del Plan Estratégico de la Caficultura Nacional; sin embargo, éste aún no ha sido difundido. Al respecto, el Ing. Figueroa (2013), especialista en temas de café y cacao del MINAGRI, afirmó que dicho documento aún se encuentra en fase preliminar, por lo que todavía no se hace público.

2.2. Visión

Al año 2023, el Perú se consolidará como uno de los tres principales países productores de café de calidad del mundo, superando las expectativas de los consumidores más exigentes de EEUU y Europa en base a un trabajo organizado de los agricultores nacionales que genere beneficios a toda la cadena de valor.

2.3. Misión

Producir café en el Perú, logrando una mayor productividad y un crecimiento sostenido, promoviendo el uso de tecnologías que permitan mejorar la competitividad y propiciando un entorno de innovación para destacar al café peruano como un producto de alta calidad a nivel mundial y priorizar el desarrollo de la cadena de suministro con la creación de un marco integrador entre los agricultores que permita generar sinergias.

2.4. Valores

Los valores que guiarán a todas las organizaciones que se encuentren involucradas en la producción cafetalera en el Perú y que deberán prevalecer para definir las intenciones estratégicas, son las que se presentan a continuación:

- **Honestidad:** desempeñar las labores de la organización respetando los principios éticos y buscar las relaciones humanas con moral y transparencia.
- **Integridad:** es la cualidad que identifica a los trabajadores a tener un gran sentido de cumplimiento de sus obligaciones laborales, así como en las relaciones interpersonales.
- **Liderazgo:** guiar a las organizaciones para la ejecución de una tarea, buscando transmitir en todos los trabajadores la mejora continua y la innovación para conseguir los objetivos planteados.
- **Responsabilidad:** reconocer los roles de cada trabajador y asumirlos con seriedad, equidad y al servicio de las funciones que desempeña con la finalidad de promover su desarrollo integral mediante acciones que contribuyan al bienestar personal y de las generaciones futuras.
- **Respeto:** implica que cada trabajador cumpla con su rol eficientemente sin transgredir el rol de otro trabajador y sin afectar los objetivos de la organización.
- **Innovación:** como elemento esencial para obtener una tecnología óptima y una mejora continua, con el fin de realizar actividades que generen mayor rentabilidad, protegiendo el medio ambiente.
- **Flexibilidad:** relacionado a la actitud de la organización para modificar su comportamiento, con la finalidad de responder a los constantes cambios del entorno, manteniendo la efectividad en su desempeño.

2.5. Código de Ética

El código de ética establece los lineamientos en los que se desenvolverán los productores de café con el fin de afianzar los valores antes mencionados, para así conseguir satisfactoriamente los objetivos planteados en el presente planeamiento estratégico.

Relación con los Clientes. Satisfacer las necesidades de sus clientes, asegurando la calidad en los productos y servicios prestados:

- Buscar que los bienes y servicios brindados sean de calidad e integridad.
- Promover la comunicación con el cliente, brindando información veraz y actualizada de la organización y de los beneficios de los bienes y servicios ofrecidos.
- Promover el precio justo, sin abusar de los clientes y buscando una sana competencia.
- Ser responsable con el cliente, brindando el mejor servicio post venta.

Relación con los empleados. Basadas en valorar el recurso humano como principal elemento de la organización:

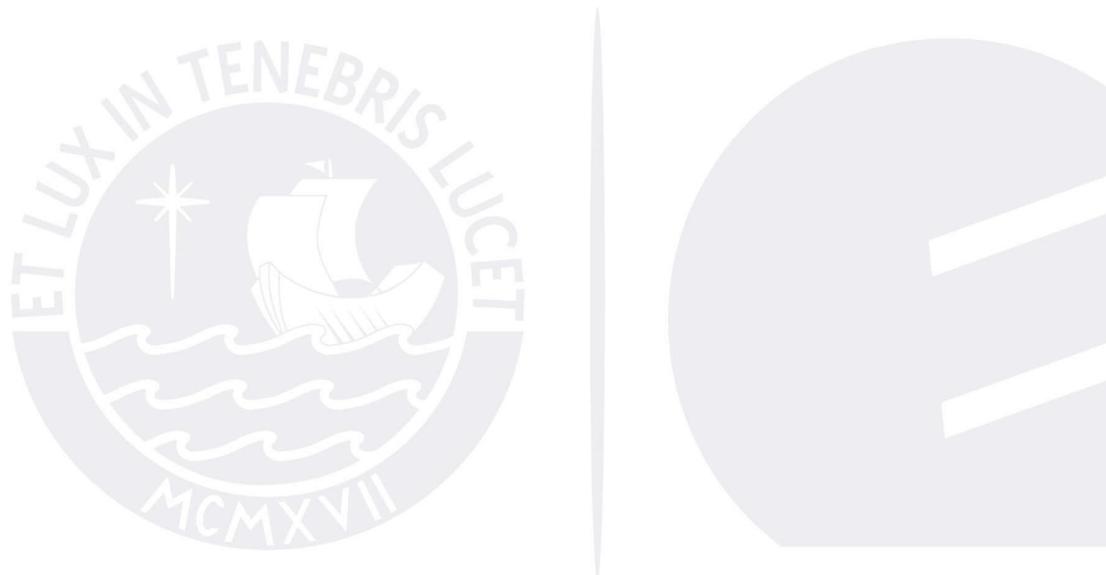
- Buscar el respeto del ser humano, en la igualdad de oportunidades sin ninguna clase de discriminación (raza, género, religión, etc.).
- Respetar la integridad del ser humano y reconocer los derechos de los trabajadores, otorgando una remuneración justa.
- Brindar seguridad física a los trabajadores, ofreciendo ambientes de trabajos salubres y seguros.
- Impulsar las capacitaciones a los trabajadores y el desarrollo profesional, promoviendo la innovación y el liderazgo.

Relación con la comunidad. Comprometerse en el desarrollo no solo de las organizaciones cafetaleras sino de la comunidad en las cuales operan, para buscar el beneficio común:

- Buscar el desarrollo de la comunidad en la que opera el café peruano, mejorando su calidad de vida.
- Proteger el medio ambiente en la zona de influencia.
- Promover el progreso de la comunidad, buscando participar conjuntamente de actividades culturales y educativas que impulsen su desarrollo económico.

2.6. Conclusiones

La carencia de misión, visión, valores y códigos de ética establecidos para la producción de café a nivel nacional no permite una implementación de estrategias conjuntas que promuevan su desarrollo. Sin objetivos establecidos y sin una sola razón de ser de la organización los productores podrían actuar de manera desorganizada y perjudicar así el desarrollo del café peruano. Los planteamientos presentados representan la base sobre la cual se establecerán la formulación, implementación y trabajo de seguimiento del actual plan estratégico para el café en el Perú.



Capítulo III. Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (1983) señaló que las relaciones entre países abarcan toda comunicación, intercambio de bienes y servicios, así como el movimiento de personas e ideas en un ámbito que supera las fronteras nacionales. Añadió además que no sólo se trata de temas comerciales, sino que el intercambio cultural juega también un rol importante en las relaciones internacionales. Es en ese contexto donde los países pueden tomar la decisión de adaptar sus intereses nacionales para aprovechar los vínculos existentes. El autor precisó además que existen tres dimensiones que se deben evaluar para el tipo de relación que debe tener un país a nivel internacional: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Estos puntos se desarrollan a continuación.

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

D'Alessio (2013) definió a los intereses nacionales como los aspectos fundamentales que le interesan a un país y que buscan alcanzar realizando los esfuerzos que sean necesarios. Además, precisó que debido a la diversidad de factores que pueden afectar a un país (clima, ubicación, cultura, densidad poblacional, situación económica, entre otros factores), los intereses nacionales de un país no son iguales a los de otro. Es así que los intereses nacionales de Brasil, por ejemplo, son distintos a los que puede tener Japón, China o Perú.

Una vez que los intereses de un país son definidos, se proponen objetivos nacionales, los cuales representan la meta a alcanzar y para lo cual se plantean estrategias a implementar. En el caso de Perú, en el año 2008 se creó el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) con la finalidad de trazar los objetivos y definir las políticas nacionales que el Perú deberá seguir hacia el año 2021. Los resultados de la investigación realizada por el CEPLAN se encuentran plasmados en el llamado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011); documento que fue aprobado por el Acuerdo Nacional.

Este plan identificó seis objetivos nacionales en torno a los cuales se proponen seis ejes estratégicos a desarrollar:

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas.
- Oportunidades y acceso a los servicios.
- Estado y gobernabilidad.
- Economía, competitividad y empleo.
- Desarrollo regional e infraestructura.
- Recursos naturales y ambiente.

Estos objetivos se encuentran jerarquizados y relacionados de tal manera que la interacción de todos permita el logro de los mismos. Así, la plena vigencia de los derechos fundamentales y de dignidad de las personas sólo es posible si el país cuenta con igualdad de oportunidades y acceso a los servicios básicos, un adecuado aprovechamiento de los recursos naturales y una economía que es competitiva y que cuenta con gran demanda de empleo y productividad. El CEPLAN (2011) aseguró que estos tres aspectos se desarrollarán de mejor manera si el país cuenta con un desarrollo regional equilibrado, que permita reducir las desigualdades, además de una infraestructura adecuada. Todos los aspectos anteriores deberán estar sostenidos y promovidos por un estado que es eficiente y descentralizado, orientado al servicio de la población y con una visión de desarrollo (ver Figura 6).



Figura 6. Articulación de los objetivos nacionales. Adaptado de “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021,” por CEPLAN, 2011. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/d25c8335-f587-4171-96ea-26e650bb7726>.

Estos seis grandes ejes estratégicos cuentan a su vez con objetivos específicos y acciones estratégicas a seguir, así como también indicadores que permitan una medición adecuada de su seguimiento. En base a los objetivos planteados por dicho organismo, se han identificado cuatro aspectos clave de interés nacional: (a) seguridad nacional, (b) democracia y estado de derecho, (c) estabilidad económica y (d) bienestar poblacional. Con estos aspectos, y tomando en cuenta a los principales socios comerciales, se desarrolló la Matriz de Interés Nacional del Perú, la cual se plasma en la Tabla 4.

Tabla 4

Matriz del Interés Nacional de Perú

Interés Nacional	Intensidad de interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Seguridad Nacional		Chile*		
2 Democracia y Estado de Derecho		EE.UU.		Venezuela*
3 Estabilidad Económica		EE.UU. China		
4 Bienestar poblacional		Brasil Colombia Honduras Guatemala El Salvador		

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.* Intereses opuestos.

3.1.2. Potencial nacional

Como comentó D’Alessio (2013), un análisis del potencial nacional permitirá evaluar qué tan débil o fuerte es un país para alcanzar los intereses nacionales. Entre los principales factores que determinan el poder nacional se encuentran el demográfico, el geográfico, el económico y el tecnológico, los cuales se desarrollan a continuación.

Factor demográfico. La evolución de la población del país permite evaluar la demanda futura de servicios básicos y de infraestructura que deberá ser atendida por el Estado.

Asimismo, permite hacer proyecciones de la fuerza de trabajo que tendrá el país en los

próximos años. Al cierre del 2012, el INEI (2013b) estimó que la población del Perú fue de 30'135,875. El mismo ente proyectó que la población hacia la primera mitad de la década del 2020 será de alrededor de 35 millones de habitantes. Si bien el incremento de la población será de alrededor de cinco millones, se debe destacar que la tasa de crecimiento que se espera es mayor para la zona urbana que para la rural. Ello resulta importante pues es la zona urbana la que aporta mayor consumo y fuerza de trabajo a la economía nacional. La Tabla 5 presenta las cifras con mayor detalle.

Tabla 5

Perú: Población y Tasa de Crecimiento Media Anual Proyectadas por Áreas Urbanas y Rurales 2000-2025

Año	Población (en miles de habitantes)		Tasa de crecimiento media anual (%)	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural
2000	18,646.90	7,292.40	1.71	0.96
2005	20,296.40	7,650.30	1.60	0.87
2010	21,967.60	7,990.20	1.46	0.89
2015	23,621.70	8,350.30	1.36	0.72
2020	25,267.30	8,655.90	1.21	0.53
2025	26,838.20	8,887.20	-	-

Nota. Adaptado de “Perú Estimaciones y proyecciones de población ,1950-2050,” por INEI, 2009. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>.

Factor geográfico. Según información de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (PROINVERSIÓN, 2013a), el Perú se encuentra situado al medio-oeste de América del Sur, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y 18° 21'34'' de latitud sur y los meridianos 68° 39'7'' y 81° 20'13'' de longitud. Cuenta con una extensión de 1'285,216 km cuadrados y es el tercer país más extenso en Sudamérica. Presenta tres regiones geográficas muy marcadas: Costa, Sierra y Selva. Debido a su ubicación naturalmente estratégica, el Perú es un país con gran potencial para convertirse en un punto de referencia en la zona del Pacífico Sudamericano, debido a que se conecta con los países del Foro de Cooperación Económica

Asia-Pacífico (APEC), el mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo. Como lo destacó PROINVERSIÓN (2013a), de los 128.5 millones de hectáreas que tiene el Perú, aproximadamente ocho millones tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones de hectáreas para pastos y 49 millones para actividades forestales sostenibles. Además, existen 54 millones de hectáreas que son consideradas zonas protegidas.

El mismo organismo describe el Mar Peruano, las regiones geográficas y el clima del país de la siguiente manera:

- El Mar Peruano, conocido también como el Mar de Grau, es la parte del Océano Pacífico que se extiende a lo largo de la costa y tiene un ancho de 200 millas náuticas mar adentro. Su gran riqueza ictiológica es resultado de las corrientes marinas de Humboldt y de El Niño. Existen diversas variedades de peces en sus aguas, cuya abundancia hace del Perú uno de los primeros países pesqueros del mundo. El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry son los puertos principales.
- La costa es una estrecha franja de 2,500 km de longitud mayormente árida, que cuenta con 52 valles regados por ríos provenientes de la vertiente occidental de la Cordillera de los Andes. Ocupa un 11% de la superficie del país y concentra el 52% de la población. En esta región tienen lugar ciudades importantes como Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna, entre las principales.
- La sierra se extiende sobre la Cordillera de los Andes y tiene la cima más alta en el nevado Huascarán con 6,786 metros sobre el nivel del mar. Se trata esencialmente de una meseta recortada por valles y dominada por una de las cadenas montañosas más agrestes del mundo. Esta región concentra el 37% de la población.
- La selva es una región de bosques y ríos y concentra el 56% del territorio peruano y el 11% de la población. Esta región es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del planeta, y alberga gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos

navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. La selva tiene dos ciudades importantes: Iquitos y Pucallpa.

- Respecto a la temperatura, en la costa la temperatura media oscila entre los 14° y 27°C. La sierra presenta un clima de templado a frío y seco y la temperatura media oscila entre los 9° y 18°C. En la selva el clima es caluroso y húmedo. La temperatura en esta región se encuentra entre los 25° y 28°C. El Perú reúne 84 de los 104 microclimas del planeta, lo que representa un gran potencial productivo para el país.

Factor económico. La economía peruana ha logrado importantes mejoras en su desempeño en los últimos años, con altas tasas de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), controlados niveles de inflación y bajos niveles de déficit fiscal. En los últimos cinco años, el PBI nacional se ha incrementado a una tasa promedio de 6% anual y, según estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2013), el crecimiento de los próximos tres años se mantendría a tasas similares y estaría por encima de los principales países de la región. La Figura 7 presenta el gráfico de las proyecciones de crecimiento económico en Latinoamérica.

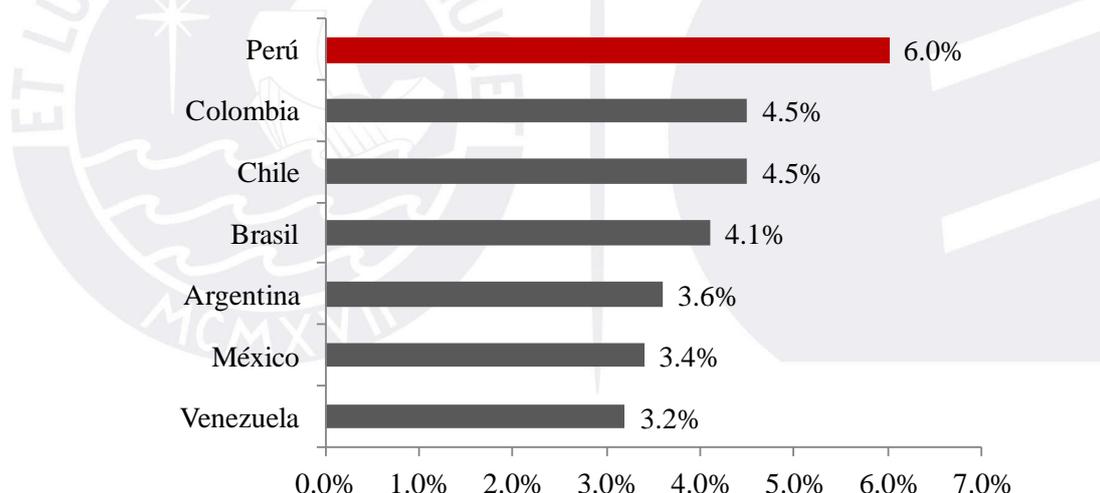


Figura 7. Tasas de crecimiento económico. Proyecciones-Latinoamérica: 2013-2015. Variación porcentual promedio anual. Adaptado de “World Economic Outlook Database,” por FMI, abril 2013. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/weoselco.aspx?g=2001&sg=All+countries>.

El crecimiento mostrado es producto del dinamismo del sector privado y no producto de la intervención estatal. Así, según información del BCRP (2013a), en el 2012 la inversión privada se incrementó en 13.6%, con lo que superó los US\$44,000 millones. De esta cifra, el 27% fue producto de la inversión extranjera y el resto se explicó por la inversión de capitales nacionales. Asimismo, las políticas monetarias y fiscales aplicadas en las dos últimas décadas han permitido que el Perú registre hoy uno de los más bajos ratios de endeudamiento de la región con 19.8% del PBI.

Además, se ha mantenido un alto nivel de reservas internacionales netas las que, a febrero del 2013, superaron los US\$ 67,000 millones, lo que equivale a más de 18 meses de importaciones. Ello refleja la solidez de la economía peruana. Como resultado de los indicadores señalados, la deuda soberana del Perú se encuentra calificada como Grado de Inversión por las principales clasificadoras de riesgo del mundo. La Tabla 6 presenta el resumen de la clasificación de riesgo de países de la región.

Tabla 6

Calificaciones de Riesgo de País en Latinoamérica

País	S&P	FITCH	MOODY'S
Chile	AA-	A+	Aa3
México	BBB	BBB	Baa1
Brasil	BBB	BBB	Baa2
Perú	BBB+	BBB+	Baa2
Colombia	BBB	BBB-	Baa3
Bolivia	BB-	B+	B1
Venezuela	n.d.	B+	B2
Argentina	B-	B	B3
Ecuador	B	B-	Caa2

Nota. Adaptado de “Credit Rating Countries List,” de Trading Economics, 2013. Recuperado de <http://www.tradingeconomics.com/country-list/rating>

3.1.3. Principios cardinales

El análisis de los principios cardinales hace posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país, en este caso Perú, en su entorno y en su relación con otros países. Hartmann (1983) argumentó que estos son los cimientos para establecer las acciones de política exterior que debe realizar un país para alcanzar sus metas. Los principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y, (d) conservación de los enemigos.

Influencias de terceras partes. Los tratados de libre comercio (TLC) firmados entre Perú con EEUU, la Unión Europea, Corea y Canadá, entre los principales, generan amplias oportunidades para el desarrollo cafetalero peruano. Ello, porque dichos países representan los principales mercados de exportación, acumulando alrededor del 30% del total exportado en el 2012. Además, La participación peruana en las importaciones de café en cada uno de dichos países es aún limitada (menos 14%), tal como se puede apreciar en la Tabla 7. Sin embargo, es importante destacar que dichos mercados se caracterizan por ser exigentes. Así, la presión ejercida por los consumidores obliga al café peruano a mejorar continuamente para poder competir con países como Colombia y los productores de América Central.

Lazos pasados y presentes. Brasil es el primer exportador mundial de café y en la última década las inversiones brasileras en el Perú se han incrementado, principalmente en lo que respecta a infraestructura (carreteras, irrigación, entre otros). Adicionalmente, la integración entre ambos países se ha incrementado debido a la construcción de las Carreteras Interoceánicas, que permiten tener menores costos en la logística hacia los océanos Pacífico (en el caso de Brasil) y Atlántico (en el caso de Perú). Este acercamiento entre ambos países puede ser aprovechado por el Perú a través del aprendizaje y adecuación de la tecnología del principal país cafetalero del mundo.

Tabla 7

Participación del Café Peruano en las Importaciones Mundiales al 2011

País	Participación del Perú (en miles de sacos)		
	Importación	Perú	Participación del Perú
Alemania	9,460	1,291	13.64%
Corea del Sur	1,801	137	7.58%
Estados Unidos	22,044	1,080	4.90%
Canadá	3,574	125	3.50%
Reino Unido	2,925	81	2.76%
Italia	5,689	106	1.86%
Rusia	3,695	43	1.16%
España	3,149	34	1.06%
Francia	5,962	61	1.02%
Japón	7,015	60	0.85%
Resto del mundo	33,075	1,681	5.08%
Total	96,588	4,697	4.86%

Nota. Adaptado de “Posicionamiento del Café Peruano en el Mercado Mundial,” por CPC, 2012. Recuperado de http://www.expocafeperu.com/archivos/2012/Posicionamiento_del_Cafe_Peruano_en_el_mercado_mundial_Luis_Navarro_CPCC.pdf.

Por otro lado, Perú forma parte de la Comunidad Andina (CAN) junto con Bolivia, Colombia y Ecuador, países que guardan similitudes culturales e históricas que provienen desde la época incaica, producto de la extensión geográfica del Tahuantinsuyo. Chile también comparte similitudes con los países miembros de la CAN, sin embargo, no forma parte de la organización. La relación entre Perú y Chile está marcada por los conflictos bélicos que se dieron entre los años 1879 y 1883. En la actualidad, ambos países intentan mantener relaciones políticas y comerciales armoniosas; sin embargo, aún se mantienen ciertos problemas limítrofes marítimos cuya resolución está en manos de la Corte Internacional de Justicia de la Haya.

Contra balance de los intereses. Perú limita geográficamente con Brasil y Colombia, dos de los principales productores de café del mundo. Una integración de Perú con dichos

países sería beneficiosa para la industria cafetalera local. Sin embargo, ello requiere mejoras en la coordinación y capacitación de los productores cafetaleros peruanos así como una mayor presencia del Estado a través de políticas de apoyo al agricultor y promoción en el mercado mundial. Así por ejemplo, la revista América Economía (“Gobierno de Colombia,” 2013) destacó que Colombia cuenta con organismos como la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) que están efectivamente organizados y tienen poder de negociación con el Estado para solicitar apoyo al sector. Así, agregó, en lo que va del año 2013, el Gobierno Colombiano ha otorgado cerca de US\$470 millones para apoyo a la producción cafetalera de dicho país.

Conservación de los enemigos. Chile es el principal rival que históricamente ha tenido el Perú. En la actualidad, ambos países se encuentran a la espera de la solución de una controversia marítima por la superposición de sendas áreas de 200 millas. La resolución está en manos de la Corte Internacional de Justicia de la Haya y el fallo se daría hacia finales del presente año. Sin embargo, ambos países han mantenido una postura adecuada ya que han aislado dicho tema puntual de otros como las relaciones económicas y políticas, las que se han mantenido positivas.

3.1.4. Influencia del análisis en el café peruano

La producción de café en el Perú cuenta con aspectos que representan oportunidades para un mayor desarrollo a nivel mundial. Primero, la cercanía a importantes productores como Colombia y Brasil genera la posibilidad de intercambiar conocimientos y tecnología que promuevan mayores rendimientos y mejoras en calidad para la producción peruana.

Adicionalmente, las inversiones en infraestructura que viene realizando el Perú, tanto en carreteras como en puertos y aeropuertos, incrementa la posibilidad de conexión con dichos países. En segundo lugar, la ubicación geográfica privilegiada al medio de América del Sur y frente a los países miembros del APEC, abre las puertas a grandes mercados. La exigencia por

la calidad del producto impulsará a mejoras en las operaciones peruanas con el fin de satisfacer los requerimientos de los consumidores. Esta puerta hacia los mercados importantes también genera sinergias en aspectos tecnológicos que afectarán positivamente al desarrollo del café en el Perú.

Finalmente, las condiciones económicas actuales del Perú y la favorable geografía con la que cuenta, son factores que podrían favorecer la incursión de la inversión extranjera en la producción de café en dicho país. La estabilidad fiscal e inflacionaria, así como el crecimiento sostenible que ha presentado el Perú en los últimos años, viene promoviendo el ingreso de capitales extranjeros en busca de mayores rentabilidades. La producción de café no es ajena a esta tendencia y podría seguir el ejemplo de otros productos agroindustriales como el espárrago, la uva y los cítricos, por mencionar algunos, donde la inversión extranjera ha comenzado a tomar importancia.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

La competitividad de un país respecto de su entorno mundial ayuda a determinar las fortalezas de una nación. Para el presente planeamiento estratégico se realizará un análisis competitivo del Perú basado en el Modelo del Diamante (ver Figura 8), desarrollado por Porter (2012), que se puede definir como “los cuatros ases del póker que pueden generar o crear ventajas para competir” (D’Alessio 2013, p.104).

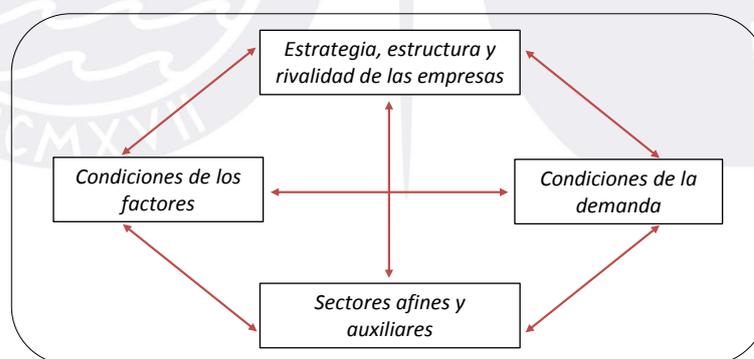


Figura 8. Los determinantes de la ventaja nacional: Competitividad de las naciones – Modelo del diamante. Adaptado de “Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada,” por M. E. Porter, 2009, p. 232. Barcelona, España: Deusto.

3.2.1. Condiciones de los factores

Según D'Alessio (2013), el análisis de las condiciones de los factores está enfocado al estado actual en el que se encuentra el país en aspectos de producción, teniendo en cuenta el recurso humano, el recurso natural, los conocimientos y habilidades, y el capital e infraestructura con los que cuenta. El Foro Económico Mundial (WEF, 2012) realiza un análisis de 144 economías cada año y los resultados se muestran en el Informe Global de Competitividad (IGC) 2012-2013. Cada una de las 144 economías obtiene un Índice de Competitividad Global que resulta de 12 diferentes variables económicas agrupadas en tres categorías:

- Requerimientos básicos: instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria, y educación superior y capacitación.
- Eficiencia: eficiencia de mercados de bienes y servicios, eficiencia de los mercados laborales, sofisticación de los mercados financieros, preparación tecnológica, y tamaño de mercado.
- Innovación: sofisticación empresarial e innovación.

Según el IGC 2012-2013 (WEF, 2012), el Perú ocupó el lugar número 61 de 144 países, lo que representó una mejora de seis posiciones respecto del informe emitido un año antes. La mejora del Índice de Competitividad del Perú viene siendo sostenible desde el año 2007, fecha en que ocupó el puesto 74. En el ranking latinoamericano, el Perú es el sexto país en términos de competitividad de 18 países evaluados. Encabezando la lista se encuentra Chile, quién viene presentando retrocesos en su evaluación anual. A pesar de la mejora en los resultados de competitividad, el Perú tiene una gran deficiencia en su infraestructura. En ese pilar la WEF lo ubica en el puesto 89, posición que refleja el gran atraso del país sobre todo en sus redes de transportes y comunicaciones, teniendo en cuenta que la infraestructura es uno de los requisitos básicos para el desarrollo de un país.

Las tres principales variables que ha mejorado el Perú según la WEF (2012) son las relacionadas a la estabilidad macroeconómica, el tamaño del mercado, y la salud y educación primaria, aunque esta última sigue siendo deficiente. Por otro lado, las variables que se encuentran postergadas son: innovación, instituciones, preparación tecnológica y sofisticación de mercados financieros. Cabe mencionar que en el Perú existe el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), que es una comisión de coordinación creada mediante Decreto Supremo N°024-2002-PCM y adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en diciembre de 2009 (CNC, 2013a). Asimismo, el CNC tiene como objetivo mejorar el ámbito de competitividad del país en el corto, mediano y largo plazo. Además, plantea como Agenda Competitiva 2012-2013 promover el incremento de la productividad de las empresas y lograr un Estado eficiente al servicio de los ciudadanos y prioriza metas para siete aspectos relevantes como: (a) ciencia, tecnología e innovación, (b) desarrollo empresarial, calidad y educación productiva, (c) internacionalización, (d) infraestructura, (e) tecnología de información y comunicaciones, (f) facilitación de negocios, y (g) ambiente.

El Perú es un país privilegiado por los recursos naturales que posee y por la ubicación geográfica que le permite aprovechar la contra estación de los países ubicados en el hemisferio norte. Además, cuenta con 7.6 millones de hectáreas con potencial agrícola directo, pero se utilizan menos de 3.6 millones (PROINVERSIÓN, 2013b). Por otro lado, el Perú se encuentra en una buena situación macroeconómica, lo que conlleva a incrementar los niveles de desarrollo para tener un crecimiento sostenible a través de las mejoras en educación, capacitación, infraestructura y tecnología. Es importante tener presente que la innovación de los sectores industriales lleva a un país a ser más competitivo, dado que “la prosperidad nacional se crea, no se hereda” (Porter 2012, p. 219).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El análisis de las condiciones de la demanda está enfocado al mercado interno de un país, debido a la importancia de conocer las necesidades de los clientes de cada sector productivo. Según D'Alessio (2013), los tres aspectos principales están relacionados al conocimiento de la naturaleza y composición de los clientes, el tamaño y crecimiento del mercado interno y las preferencias internas de una nación dadas a conocer a mercados extranjeros.

El Perú en el primer trimestre del 2013 ha tenido un crecimiento de 4.8%, de acuerdo a información del BCRP (2013b). Asimismo, se indicó que el sector relacionado al mercado interno que más destacó fue la construcción con 11.9%, y en el sector primario relacionado al mercado externo, destacó el agropecuario con 6.6% compensando las caídas que experimentó la pesca (-4.5%) y la minería (-2.8%). El mismo informe indicó que la demanda interna creció 8.4% siendo mayor el gasto público que el privado, y respecto a las importaciones, crecieron 7.5% a diferencia de las exportaciones que cayeron 11.1%. Estas cifras reflejan el impacto que aún tiene la crisis externa (ver Figura 9).

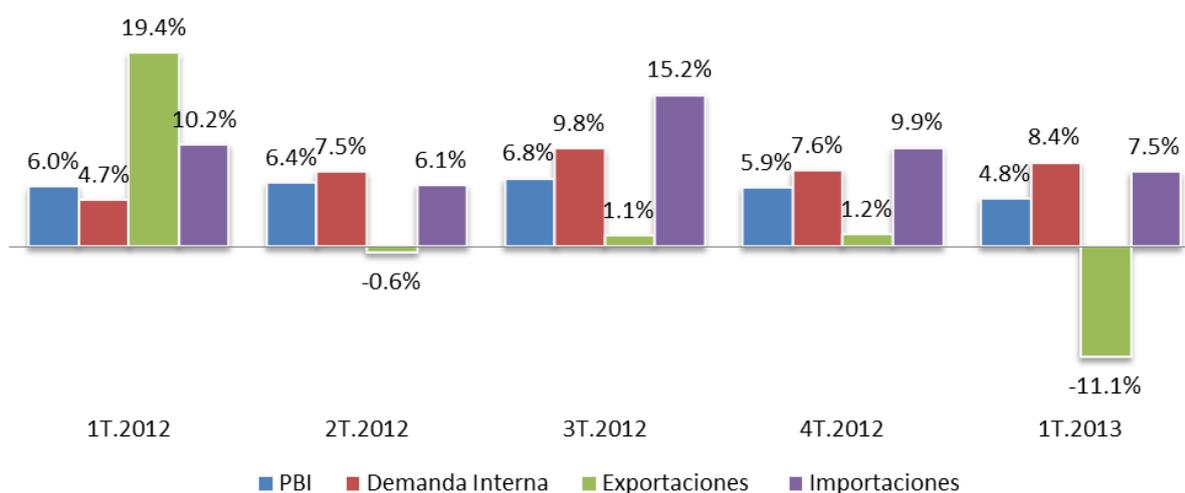


Figura 9. Producto Bruto Interno por tipo de gasto. Adaptado de “Informe macroeconómico: I trimestre de 2013,” por BCRP, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2013/nota-de-estudios-33-2013.pdf>.

Por otro lado, de acuerdo al IGC 2012-2013 (WEF, 2012), el Perú ha mejorado en el índice relacionado al tamaño del mercado, pasando de la ubicación 48 al puesto 45 de 144 economías analizadas. Esta medición se hace en relación al índice nacional de tamaño del mercado y al índice de relaciones exteriores de tamaño del mercado (ver Tabla 8). Esta mejora es resultado de la solidez económica de los últimos años, lo que se ha traducido en un mayor poder adquisitivo de los consumidores en un contexto de tasas de inflación controladas.

Tabla 8

Posición de Perú por Tamaño del Mercado

Variable	Ranking (de 144)
Décimo pilar: Tamaño del mercado	45
Índice Nacional de tamaño del mercado	43
Índice de Relaciones Exteriores de tamaño del mercado	55

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2012–2013,” por WEF, 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El análisis de las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas está enfocado a las condiciones en las cuales se desenvuelve el país en relación a la organización y gestión de las empresas, así como la competencia que existen entre ellas. El IGC 2012-2013 (WEF, 2012), en su evaluación indicó que los niveles de eficiencia de los productos han mejorado, situando al Perú en el puesto 53. Sin embargo, en el aspecto relacionado a la organización y funcionamiento de las instituciones públicas aún se nota una clara deficiencia, por ello el Perú ocupa el puesto 118. El Gobierno peruano deberá implementar políticas que ayuden a mejorar su eficiencia para lograr un crecimiento sostenible, pues en comparación con otros países, existe demasiada burocracia en sus instituciones que no contribuyen al crecimiento macroeconómico del país.

En relación a la composición de las empresas, en el Perú la estructura empresarial está gobernada por las microempresas. El INEI (2013c) señaló que a junio del presente año existen

1'713,272 unidades empresariales, de las cuales el 99.6% son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) (ver Figura 10). Asimismo, indica que la clasificación por tamaño de empresa está relacionada al monto alcanzado por las ventas anuales realizadas, es así que la microempresa alcanza máximo 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), la pequeña empresa está en el rango superior a 150 UIT hasta 1,700 UIT, la mediana empresa está en el rango superior a 1,700 UIT hasta 2,300 UIT, y finalmente las grandes empresas superan 2,300 UIT. El INEI en el mismo informe, señala que en el año 2012 la UIT a un valor de S/.3,650, las empresas MIPYME aportaron el 20.7% de las ventas totales del país. Existen en el Perú conglomerados empresariales, según Lumbreras (2012), los grupos nacionales como el Grupo Romero, Grupo Brescia (Breca), Grupo Interbank (Intergroup) y Grupo Gloria, entre los principales, cuentan con más de un núcleo de negocio y empresas sin nexo directo con la cadena de valor o suministro de sus demás filiales, que están involucrados en la mayoría de los sectores industriales del país.

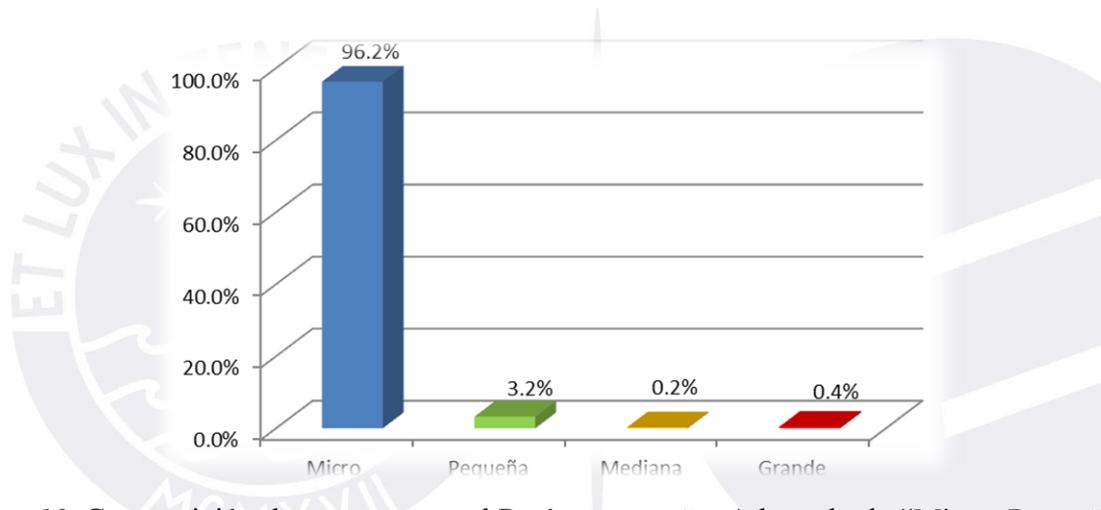


Figura 10. Composición de empresas en el Perú por tamaño. Adaptado de “Micro, Pequeñas y Medianas Empresas concentran más del 20% de las ventas,” por INEI, 2013, 02 de setiembre, *Nota de prensa*, 133. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:onXhb6sE7UkJ:www.inei.gob.pe/web/NotaPrensa/Attach/17102.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El análisis de los sectores relacionados y de apoyo está referido a “la presencia en la nación de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos” (Porter, 2012,

p. 242). La importancia de este análisis radica en la generación de empresas competitivas que, con información y tecnología compartida, promueven la mejora continua y la innovación. En este aspecto, el IGC 2012-2013 (WEF, 2012), tiene a la sofisticación empresarial como uno de los pilares de evaluación y el Perú ocupó el puesto 68, como se puede apreciar en la Tabla 9.

El CNC (2013b) indicó que junto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Ministerio de la Producción (PRODUCE), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), MEF entre otros, diseñó programas para fortalecer el desarrollo productivo y tecnológico del sector empresarial como una de las metas de la Agenda de Competitividad. Los programas planteados son: el Programa de Desarrollo de Proveedores, que busca promover las relaciones de las empresas con sus proveedores para el beneficio de ambos, el Programa de Apoyo a Clúster, busca promover en las regiones el fortalecimiento de conglomerados productivos de mayor potencial competitivo, y la Plataforma de Asistencia Técnica y Extensión Tecnológica que aún está en diseño y busca impulsar la calidad y la productividad en las empresas.

Tabla 9

Posición de Perú por Sofisticación Empresarial

Variable	Ranking (de 144)
Décimo primer pilar: Sofisticación Empresarial	68
Cantidad de proveedores locales	47
Calidad de proveedores locales	61
Desarrollo de <i>clusters</i>	75
Naturaleza de la ventaja competitiva	101
Presencia de cadena de valor	90
Control de distribución nacional	68
Sofisticación de producción	78
Grado de comercialización	57
Voluntad para delegar autoridad	78

Nota. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2012–2013,” por WEF, 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf.

3.2.5. Influencia del análisis en el café peruano

El Perú tiene como principal producto tradicional agrícola de exportación al café, y de acuerdo a la información emitida por la Superintendencia Nacional de Aduana y de Administración Tributaria (SUNAT, 2013a) las exportaciones tradicionales agrícolas ascendieron a US\$1,075 millones en el año 2012 (36.1% menor que en el 2011), de los cuales el café representó el 94% (ver Figura 11). Los factores claves de éxito con los que cuenta el Perú para llevar al café a ser reconocido mundialmente por su calidad, están relacionados principalmente a la mejora del entorno económico, sumada al gran potencial de áreas de cultivo para la producción de café como una gran fortaleza. Sin embargo la producción y exportación de café viene decayendo por la falta de tecnificación, infraestructura y políticas que impulsen su desarrollo. Para ello se necesita buscar el trabajo conjunto de las entidades privadas y públicas para incentivar la competitividad del café peruano a nivel mundial. El desarrollo de ventajas competitivas en el Perú a cargo del CNC deberá incrementar la competitividad del país, beneficiando principalmente a los sectores que más ha desarrollado el Perú, como es el caso del café en el sector agrícola.

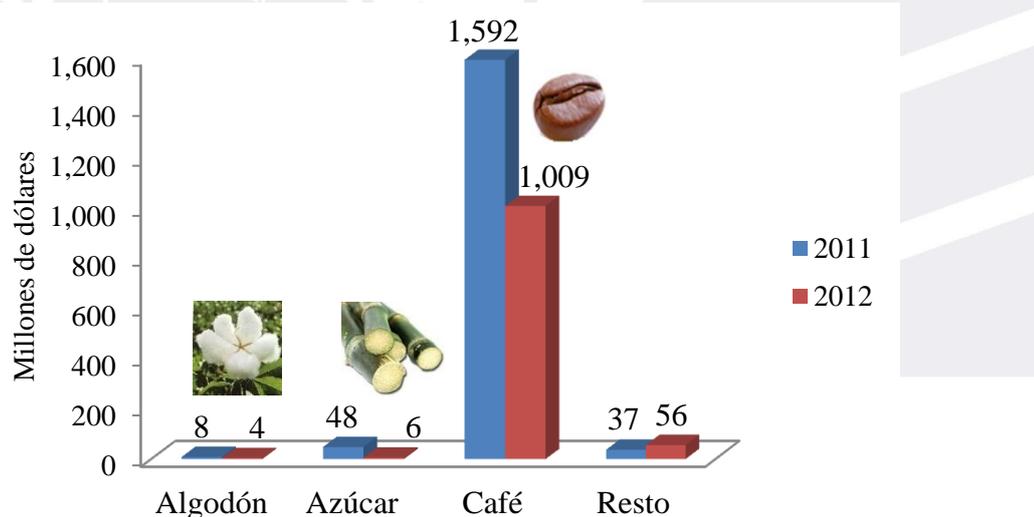


Figura 11. Exportaciones definitivas por producto agrícola (2011-2012). Adaptado de “Informe mensual de comercio exterior enero-diciembre 2012,” por SUNAT, 2013. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/salaprensa/lima/index.html>.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

En esta sección se evaluarán los factores externos clave para las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas. Una buena descripción del análisis a realizar sería la siguiente:

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma (D'Alessio, 2013, p. 103).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Las últimas tendencias de comercio internacional ya no están representadas únicamente por mercados globalizados. Ello, debido a los bochornosos acontecimientos ocurridos en grandes empresas globales y de los que formaban parte sus más altos directivos. En la actualidad también se percibe una creciente tendencia hacia un comercio ético, que cumpla con lineamientos sociales, ambientales y económicamente responsables.

El principal y mayor organismo que representa a la industria cafetalera en el mundo es la OIC que reúne tanto a los países productores y exportadores de café como a los consumidores e importadores. De acuerdo a la información de la OIC (2013g) ellos agrupan al 97% de la producción mundial y a más del 80% del consumo mundial. Además, el mismo organismo señaló que su misión es fortalecer el sector cafetalero mundial y promover su expansión sostenible en un entorno basado en el mercado para beneficio de todos los participantes del sector cafetalero.

El mecanismo de afiliación para los gobiernos que deseen pertenecer a la OIC (2013h) comienza por realizar el depósito de los instrumentos de ratificación, aceptación, aprobación o adhesión exigidos por este organismo. Una vez realizado esto se acepta el Acuerdo Internacional del Café del 2007, que es el instrumento fundamental para la colaboración

internacional en materia de café, siendo de especial interés para los gobiernos involucrados en el comercio de este producto.

Los principales beneficios de pertenecer a la OIC (2013i) son: (a) el establecimiento del Foro Consultivo sobre Financiación del Sector Cafetalero, que tiene como objetivo ofrecer información de fácil acceso sobre temas relacionados con finanzas y gestión de riesgos en el sector cafetalero; (b) promoción de una economía sostenible del café para beneficio de todos los grupos de interés, y dado que el 70% de la producción de café mundial la realizan más de 25 millones de pequeños agricultores, se convierte así en una fuente importante de ingresos y generación de empleo que contribuye a la erradicación de la pobreza; (c) elaboración y financiamiento de proyectos de desarrollo cafetalero, los que actualmente están valorizados en alrededor de US\$100 millones; y (d) el otorgamiento de facilidades para el comercio internacional mediante el uso de información que genera una mayor transparencia.

Brasil es el máximo productor de café del mundo y el segundo mayor consumidor, con exportaciones de café verde al 2011 de alrededor de 91% del tipo arábica y el 9% restante del tipo robusta (OIC, 2013j) y un consumo per cápita para ese mismo año de alrededor de 6.0 kg por persona, en comparación con los 2.3 kg que se consumían en el año 1985 (Centro de Comercio Internacional, 2013a). Este incremento se logró luego de desarrollar una estrategia de mejoramiento de la calidad del café disponible en el mercado interno brasilero. La OIC ha tomado este caso de éxito para desarrollar una guía para promover el consumo de café en los países productores.

De acuerdo a información recogida del Ministerio de Agricultura y Abastecimiento del Brasil (2013), el Estado brasilero dispuso en el año 2012 alrededor de US\$1,000 millones a través del Fondo de Defensa de la Economía Cafetalera (FUNCAFE), fondo creado en 1986 con el objetivo de destinar sus recursos para el financiamiento, modernización e incentivo de la producción cafetalera, de la industria del café y la exportación y el desarrollo de la

infraestructura brasilera que favorezca la industria cafetalera. La Asociación Brasileira de Industria del Café (ABIC, 2013a) fomentó la creación y aplicación de diversas certificaciones de calidad, pureza y sostenibilidad del café entre las que se pueden mencionar las siguientes: (a) Sello de Pureza, cuyo objetivo es realizar el seguimiento continuo de las marcas con la finalidad de evitar su falsificación; (b) Programa de Calidad del Café, cuyo propósito es la identificación y selección del café en tres categorías, tradicional, gourmet y superior, con la finalidad de añadir valor agregado y aumentar el consumo; y (c) Programa de Cafés Sustentables de Brasil, programa que certifica el café sustentable desde su producción hasta su industrialización, entre otras.

Vietnam, Indonesia e India (OIC, 2013k) son países productores de café principalmente del tipo robusta, por lo que su relevancia como competidor del café peruano se centra en aquellos de calidad normal o superior que podrían ser utilizados para la industrialización de cafés gourmet. Tomando distancia de los países mencionados se encuentra Colombia, que produce exclusivamente café arábica (OIC, 2013l) y en donde el sector cafetalero está representado por una única organización, la FNC (2013a), fundada en 1927 y que actualmente es considerada una de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) rurales más grandes del mundo. Tal como se indica en su página web (FNC, 2013b), la federación congrega a más de 560 mil productores y cuenta con oficinas de representación en Estados Unidos, Japón, Holanda y China.

Diversos organismos públicos y privados que están relacionados con el café son: (a) el MINAGRI, organismo estatal que tiene como misión conducir la política nacional agraria, busca orientar los objetivos, políticas y estrategias del Estado peruano, (b) la Junta Nacional del Café (JNC, 2012a), organización privada que representa a los productores de café organizados mediante asociaciones y cooperativas, cuyo objetivo es promover el crecimiento del sector cafetalero con una oferta de café de alta calidad, (c) la Cámara Peruana del Café y

Cacao (CPC, 2013a), que representa exclusivamente a empresas privadas que industrializan y exportan café y cuyo principal objetivo es la promoción y difusión del café peruano en los mercados internacionales, contribuyendo así a aumentar el volumen de exportaciones, (d) Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas es el organismo público descentralizado encargado de diseñar y conducir la estrategia nacional de lucha contra las drogas y constituirse en la contraparte nacional para todos los fondos de cooperación internacional destinados a la lucha contra las drogas (DEVIDA, 2013), (e) el Instituto Nacional de Innovación Agraria es un organismo público adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego, responsable de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria (INIA, 2013a) y (f) el Servicio Nacional de Sanidad Agraria es un Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Agricultura con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria (SENASA, 2013).

En el año 2002 el MINAGRI constituyó el Consejo Nacional del Café mediante Resolución Suprema 005-2002-AG (2002). De acuerdo a este documento el objetivo del consejo es identificar, analizar y proponer el marco legal y los lineamientos de política para el corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de la actividad cafetalera, y está conformado por integrantes del MINAGRI, de la JNC y de la CPC (Consejo Nacional del Café, 2012). En mayo de 2013, y debido a la grave situación que atravesaban los productores cafetaleros a causa del incremento de la incidencia y severidad de la plaga de roya amarilla del cafeto, el Estado peruano declaró el Estado de Emergencia en las zonas cafetaleras de los departamentos de Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, Pasco, Puno, San Martín y Ucayali mediante Decreto Supremo 048-2013-PCM (2013) y Decreto Supremo 082-2013-PCM (2013). Debido a esta situación, el 22 de agosto de 2013 mediante Resolución Ministerial N° 0300-2013-MINAGRI (2013), se aprobó un programa de financiamiento con dos líneas crediticias a través del Fondo AgroPerú de las cuales una se destinará para ejecutar un Plan

Nacional de Renovación de Cafetos, y tal como se mencionó en Andina (“Minagri y gremios ,” 2013), contará con un fondo inicial de S/.100 millones, y la segunda será para otorgar financiamiento a productores afectados por la plaga o consolidación de deudas que éstos mantengan en otras entidades financieras (compra de deuda).

En el marco de la actual celebración del Día del Café Peruano, que se conmemora el cuarto viernes de agosto de cada año, el Ministro Von Hesse expresó:

El Perú debe contar con variedades (de café) que marquen la diferencia en el mercado mundial y no entrar a competir con Brasil en el mercado de *commodities*. Debemos promover los cafés especiales y cafés orgánicos, aprovechar nuestras condiciones naturales (clima, suelo, tenencia de la tierra etc.), las condiciones socio económicas, la mano de obra de familiar, entre otras (MINAGRI, 2013c, párr. 5).

En el año 2011 el Estado peruano, a través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2013a) realizó el lanzamiento de la Marca Perú tras casi dos años de trabajo durante los cuales se realizaron validaciones y presentaciones que permitieron finalmente desarrollarla. Los tres pilares que se tomaron en cuenta al momento de reunir la información que luego sería sintetizada en el producto final fueron: turismo, exportaciones e inversión; recalando así el excelente momento por el que atraviesa el Perú. Según la consultora Future Brand (2013), quienes emiten anualmente el Índice de Marca País, el Perú obtuvo el año 2012 el puesto 40, subiendo cuatro puestos con respecto al año anterior. La consultora utiliza una metodología de análisis que evalúa cinco atributos o dimensiones: (a) sistema de valores, (b) calidad de vida, (c) aptitud para los negocios, (d) patrimonio y cultura y (e) turismo.

Adicionalmente, se pueden mencionar dos aspectos fundamentales para el desarrollo no solo del sector sino de la economía en general: la inversión estatal en infraestructura y la educación. Según el WEF (2012), dentro de los aspectos de infraestructura referidos a la

calidad de las carreteras y a la calidad de infraestructura portuaria, se ubica al Perú en los puestos 100 y 111 respectivamente. En relación a la calidad de la educación primaria, el reporte ubicó al país en el puesto 138.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En materia económica, el mundo ha atravesado en los últimos años grandes crisis que han obligado a las naciones involucradas a tomar medidas drásticas que van desde recortes presupuestarios estatales hasta regulaciones a empresas privadas. Actualmente, el panorama económico global presenta tres situaciones complicadas: (a) problemas económicos en la Eurozona, (b) el abismo fiscal estadounidense y (c) la desaceleración del crecimiento de China.

Según Doncel (2013), la situación económica en la Eurozona ha mejorado por el crecimiento del PBI en los países de Francia y Alemania. Asimismo, señaló que los demás países del bloque económico aún siguen en recesión, por lo que se espera que la creación de empleos vaya a un ritmo muy lento. Finalmente comentó que:

La crisis en Europa está muy lejos de haberse acabado. Países como España o Grecia tienen unos niveles de paro propios de la depresión. Podremos ver una recuperación, pero hará falta mucho tiempo para que el desempleo caiga a niveles aceptables (Portes, 2013, citado en Doncel, 2013, párr. 10).

En América Latina la situación económica se presenta de manera distinta. Según el Banco Central Europeo (BCE, 2013), para finales del año 2012 se alcanzó un crecimiento conjunto en la región de 3.0% (1.5 puntos porcentuales menos que el 2011) debido a la desaceleración de la economía global. Esta misma institución señaló que se muestran dos comportamientos diferenciados en este análisis. Por un lado Argentina y Brasil (que representan la mitad del PIB regional) crecieron por debajo de su tasa de crecimiento tendencial, mientras que Chile, Venezuela, México y Perú se expandieron a ritmos superiores a

la tasa de crecimiento tendencial. De esto se deduce que la contracción del crecimiento de América Latina se debió principalmente a factores específicos en las primeras dos economías.

En relación al empleo, el INEI indicó que para el trimestre móvil de mayo-junio-julio del 2013, en Lima Metropolitana sólo el 69.2% de su población en edad de trabajar (4'903,600 personas) formaban parte de la Población Económicamente Activa (PEA), la cual ha tenido un incremento de 1.9% respecto del mismo trimestre del año anterior (INEI, 2013d). El informe señaló que durante el trimestre analizado para Lima Metropolitana, por cada 100 personas que formaban parte de la PEA solo 94 tenían empleo y seis estaban desocupadas. El INEI indicó también, que la tasa de desempleo para Perú (Lima Metropolitana) en el año 2012 fue en promedio de 6.8%, la cual ha disminuido respecto del año anterior que registró 7.7%. Esta situación se ve reflejada por la mejora en la situación macroeconómica del Perú.

Según la OIC (2013m), históricamente el café ha sufrido importantes variaciones de precios que lo han llevado a pasar de un precio indicativo compuesto de 85.71 centavos de dólar americano por libra durante el año cafetalero 1998/99 a 210.39 centavos de dólar americano por libra para el período 2010/11. Un factor fundamental para que se obtuvieran esos niveles de cotización en el período 2010/11 fue el marcado dinamismo del consumo mundial. Adicionalmente, se debe remarcar que el nivel de producción del período analizado fue el mayor hasta ese momento (133.5 millones de sacos).

Para el año cafetalero 2011/12 el precio indicativo compuesto de la OIC (2013n) fue de 169.82 centavos de dólar americano por libra, lo que representó un descenso de 17.4% respecto del período anterior (ver Figura 12). La producción total del año de cosecha 2011/12 fue de 134.4 millones de sacos, lo que representó un pequeño incremento en el resultado con respecto al período anterior. El factor fundamental para la disminución del precio fue la crisis financiera que generó una fuerte presión a la baja de casi todos los precios de los productos básicos.

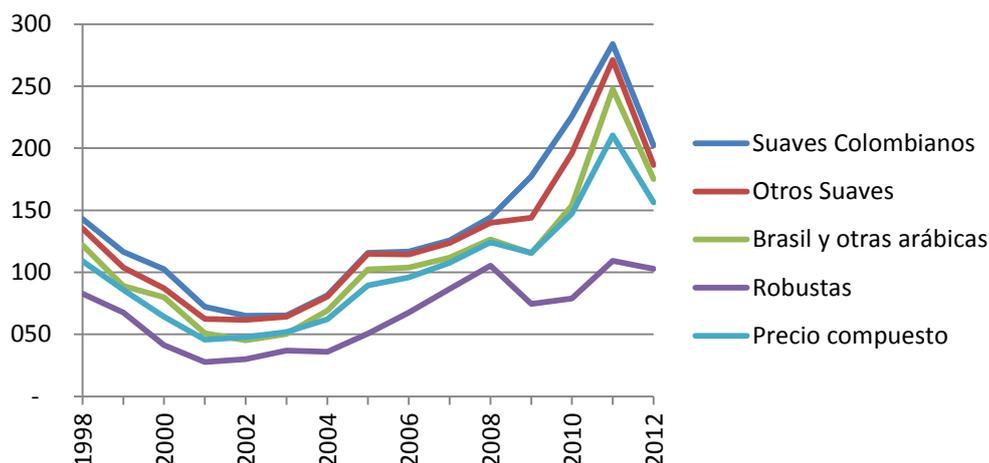


Figura 12. Precios indicativos de la OIC por grupos entre 1998 a 2012. Adaptado de “ICO indicator prices: Annual and monthly averages: 1998 to 2013,” por OIC, 2013. Recuperado de <http://www.ico.org/prices/p2.htm>.

El tipo de cambio y su volatilidad son aspectos económicos importantes para el análisis macroeconómico. Para el Perú, la depreciación de la moneda incrementará la competitividad del comercio exterior y el valor de las exportaciones aumentará. Cabe resaltar que al ser el café el principal producto agrícola de exportación en el Perú, juega un importante rol en la balanza comercial agropecuaria. Según datos recogidos del MINAGRI (2012b), el 95 % de la producción nacional cafetalera tiene como destino los mercados internacionales, por lo que aporta aproximadamente el 30% de las divisas del sector agropecuario.

En relación a los Tratados de Libre Comercio (TLC), el Gobierno peruano viene trabajando en el incremento de acuerdos comerciales que impulsen su desarrollo económico. El MEF (2013) explicó la importancia de contar con estos acuerdos:

Un TLC constituye un acuerdo integral, que incluye temas clave de la relación económica entre las partes. En el caso del acceso al mercado de bienes, aborda aspectos relacionados con barreras arancelarias y no arancelarias, salvaguardias, normas de origen, obstáculos técnicos, medidas sanitarias y fitosanitarias y mecanismos de defensa comercial. (MEF, 2013, párr. 4).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2013) indicó que el Perú cuenta con acuerdos comerciales vigentes con: la Organización Mundial del Comercio (OMC), CAN, Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Cuba, APEC, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, Acuerdo Europeo de Libre Comercio (EFTA), Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea y Costa Rica. Entre los acuerdos comerciales que entrarán en vigencia son aquellos con Venezuela y Guatemala. Finalmente, en la actualidad se encuentra en negociación tratados con: Honduras, El Salvador, Acuerdo de Asociación Transpacífico, Alianza del Pacífico y un programa denominado DOHA (desarrollado por la OMC, para facilitar la apertura de los mercados miembros de la organización).

Con respecto al acceso al crédito, el sector agrícola peruano en general cuenta con un limitado acceso al financiamiento en comparación con los demás sectores económicos. Así, según información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2013), al cierre del 2012 los créditos directos corporativos y empresariales del sistema financiero peruano ascendieron a S/.110,539 millones, de los cuales sólo el 4.7% correspondía a actividades ligadas a agricultura, ganadería, caza y silvicultura. La Tabla 10 muestra la distribución de créditos otorgados por el sistema financiero según actividad económica.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Parte importante del análisis de las fuerzas sociales es el análisis del consumo de café. En los últimos años éste se ha ido incrementando paulatinamente. La proyección que emitió la FAO (2013) señaló que para el año cafetalero 2012/13 se espera un consumo mundial aproximado de 140.7 millones de sacos de café. En comparación, el consumo de café en el período 2003/04 fue de 116.3 millones de sacos, lo que significa un aumento de aproximadamente 21% en los últimos diez años. Cálculos estimativos de la OIC (2013o) indicaron que el crecimiento anual promedio de consumo de café en el mundo en los últimos cuatro años fue de alrededor de 2.4% anual.

Tabla 10

Créditos Directos Corporativos y Empresariales del Sistema Financiero según Actividad Económica (2012)

Sector Económico	Número de deudores	Saldo de deuda (S/.000)	Saldo de deuda (% del total)	Deuda promedio (S/.)
1. Comercio	1,274,596	28,680,186	25.9	22,501.39
2. Industria Manufacturera	213,090	22,831,329	20.7	107,144.07
3. Activ. Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	124,408	12,071,984	10.9	97,035.43
4. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	267,040	9,062,655	8.2	33,937.45
5. Electricidad, Gas y Agua	964	6,132,694	5.5	6,361,716.15
6. Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	259,430	5,217,763	4.7	20,112.41
7. Minería	6,023	4,303,484	3.9	714,508.36
8. Construcción	47,605	3,644,885	3.3	76,565.17
9. Pesca	12,327	1,401,828	1.3	113,720.12
10. Otros	481,523	17,192,119	15.6	35,703.63
Total	2,687,006	110,538,929	100.0	41,138.33

Nota. Adaptado de “Estadísticas,” por SBS, 2013. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

Otro análisis relevante es el del pago que reciben los productores de café con respecto al precio de venta final. Analizando las tendencias de responsabilidad social que cada vez más influyen en las decisiones de consumo en general, sobre todo en países europeos, se puede señalar que las certificaciones de Comercio Justo están siendo ampliamente acogidas entre los organismos que comercian café. Tal como lo señaló la Coordinadora Estatal de Comercio Justo (2012), un productor de café recibe aproximadamente 5% del precio final de venta de café, mientras que con acuerdos de Comercio Justo un productor recibe aproximadamente el 17%. Es así que dicha certificación significa una mejora de ingresos importante para el productor. La Tabla 11 presenta a los principales exportadores de café con certificación de Comercio Justo.

A pesar de la crisis financiera que ha afectado a los Estados Unidos (uno de los principales consumidores de cafés especiales), el consumo de café no se ha visto disminuido y se ha mantenido estable. Ello, debido a una mezcla de factores relacionados a la sostenibilidad, transparencia e innovaciones de calidad. Esta tendencia también se ha visto incrementada en

Europa, debido a la búsqueda del consumidor por el cuidado de la naturaleza. El Perú exporta aproximadamente el 10% de café orgánico en el ámbito mundial, además de ser uno de los principales productores (Alarcón, 2011). Asimismo, detalló que esta categoría es una alternativa rentable por ser cotizada a mayores precios que el café convencional. Esto refleja la existencia de un gran potencial para producir y exportar este tipo de café.

Tabla 11

Los Cinco Principales Países Exportadores con Certificación de Comercio Justo 2011/12

Puesto	País	Cantidad ^a	% del total mundial
1	Perú	438,400	25.5
2	Colombia	183,400	10.7
3	Nicaragua	158,400	9.2
4	México	150,000	8.7
5	Honduras	143,400	8.4
	Otros	643,400	37.5
	Total	1'716,700	100.0

Nota. Adaptado de “Fair Trade and Coffee,” por Fair Trade Foundation, 2012, mayo. Recuperado de http://www.fairtrade.org.uk/includes/documents/cm_docs/2012/F/FT_Coffee_Report_May2012.pdf.

^a Cantidades expresadas en sacos.

Otra cuestión apremiante es la lucha que el Estado mantiene para reducir y erradicar las plantaciones de hoja de coca destinadas al narcotráfico. La Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA, 2013) es el organismo público adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y se encarga de diseñar y conducir la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas y constituirse en la contraparte nacional para todos los fondos de Cooperación Internacional destinados a la lucha contra las drogas. En esta iniciativa la DEVIDA recibe el apoyo de organismos internacionales como la Oficina contra la Droga y Delito de las Naciones Unidas (ONUDD), quienes en julio del 2013 anunciaron el aporte de US\$12 millones para el desarrollo de cultivos alternativos (“Naciones Unidas,” 2013), y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, 2013), quienes

destinaron como presupuesto anual para el Perú el 2012 US\$51.6 millones, de los cuales aproximadamente el 40% estaba dirigido a programas de desarrollo alternativo.

Según la ONUDD en su informe de monitoreo de cultivo de coca 2012 (ONUDD, 2013) la erradicación reportada de cultivos de hoja de coca el 2012 fue de 14,234.5 hectáreas, 38.3% mayor que el año anterior. En este mismo documento se mencionó que para ese año el área neta con cultivos de hoja de coca era de 60,400 hectáreas, 3.4% menor que la registrada el año anterior. Adicionalmente, se realizó un análisis de rentabilidad de cultivos alternativos (ver Figura 13) comparándolos con los de hoja de coca y se obtuvo como resultado que producir cacao es 38% más rentable, café es 17% más rentable y palma 5% (“Cacao, café y palma,” 2010).

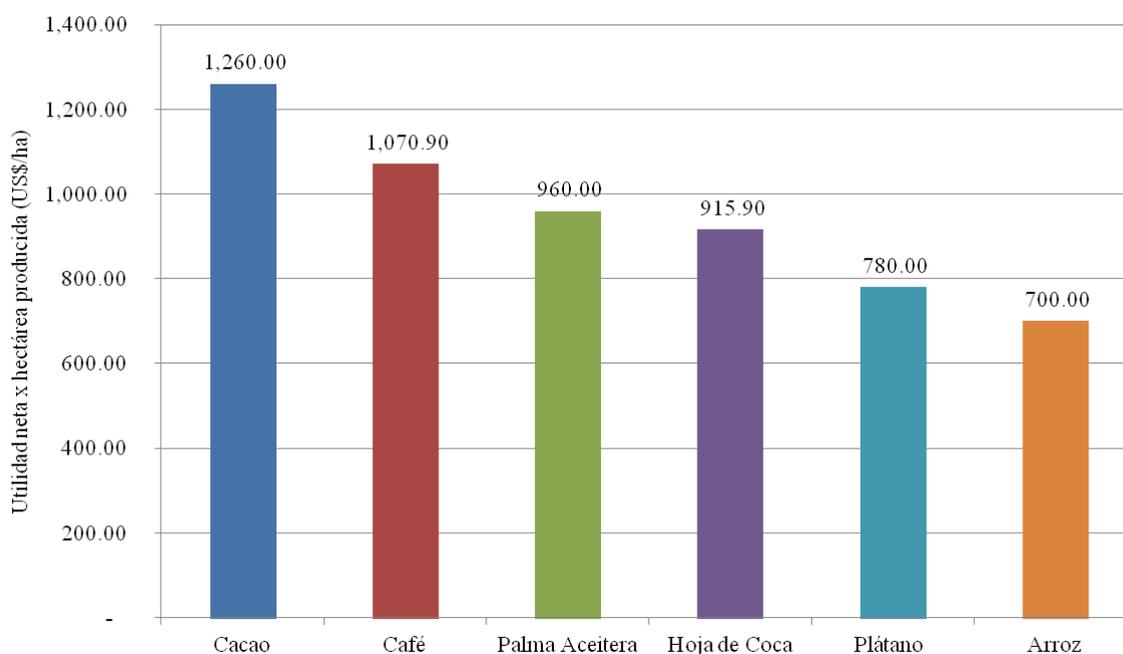


Figura 13. Rentabilidad de producción comparativa entre Hoja de Coca y Cultivos Alternativos. Adaptado de “Cacao, café y palma son más rentables que la hoja de coca en la provincia de Tocache”, por Info región, 2010, 28 de setiembre. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/portada/71483/cacao-cafe-y-palma-son-mas-rentables-que-la-hoja-coca-en-la-provincia-de-tocache/>.

En relación a la inseguridad en el Perú, el Ministerio del Interior (MININTER), en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018, señaló que los indicadores más importantes para medirla son: los homicidios, la victimización, la percepción de inseguridad, la confianza

en las instituciones y la situación del sistema penitenciario (MININTER, 2013). Preciso además que estos indicadores han venido en aumento los últimos años. Indicó también que en el año 2011 el 18% de los peruanos confiaba en otra persona, lo cual estaba por debajo del promedio latinoamericano de 22%.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Una de las mayores iniciativas en materia de café es la que busca asegurar su sostenibilidad social, económica y ambiental en el largo plazo. Para este fin se han establecido alrededor del mundo los llamados bancos de germoplasma, cuya misión es la de recolectar, conservar y caracterizar la diversidad genética del café. Esta iniciativa, a su vez, es fundamental para desarrollar los programas de mejora genética y conservación de recursos genéticos de los cultivos de café. Existe una red mundial de científicos de prestigiosas universidades, instituciones de investigación e industrias de los países productores y consumidores de café llamada la Red Internacional del Genoma del Café (2013), el objetivo de esta institución es el desarrollo de instrumentos y recursos genómicos, y la afiliación a la misma está abierta a cualquier persona u organismo que pueda contribuir financiera, práctica y científicamente a su causa. Por otro lado, en Costa Rica se encuentra el Centro Agrónomo Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), el cual cuenta con un Banco de Germoplasma que tiene como finalidad la conservación de la diversidad genética de especies consideradas prioritarias para el beneficio de la humanidad, aportando también conocimiento científico de las mismas (CATIE, 2013). Este banco cuenta con la colección más importante de café arábica en el hemisferio occidental y realiza estudios importantes de la genética de la semilla de café, la calidad basada en grupos genéticos, la resistencia de café a plagas y enfermedades del mismo (Cordero y Salas, 2012).

Últimamente, su colaboración con la OIC ha sido fundamental en materia de desarrollo y ejecución de proyectos alrededor del mundo. El estudio de la secuencia del genoma del café

es fundamental para el desarrollo de mejores cultivos con el fin de prosperar en aspectos de calidad, rendimiento y resistencia, lo que resultará en la reducción de costos ambientales y económicos. Se espera que luego se alcance la capacidad de capturar y manipular los diversos tipos de café existentes y utilizar eficazmente el germoplasma para desarrollar los métodos tradicionales de mejora genética del café.

Para el desarrollo cafetalero peruano es importante contar con un centro de investigación que impulse a los agricultores a utilizar las nuevas tecnologías que incrementen el rendimiento y la calidad del café. En el caso de Colombia, el sector cafetalero cuenta con el Centro Nacional de Investigación del Café (CENICAFE, 2013), el cual fue creado en 1938 por el Fondo Nacional del Café en donde se estudian las tecnologías adecuadas para la producción, cosecha, calidad, utilización de los subproductos, entre otros, del café colombiano para lograr sostenibilidad económica, social y ambiental. Adicionalmente, el CENICAFE indicó que cuenta con estaciones experimentales y realiza publicaciones con el fin de mantener comunicada a la comunidad cafetalera acerca de las nuevas tecnologías para el desarrollo del sector. Por otro lado, en Guatemala existe el Centro de Investigación en Café (CEDICAFE), creado por la Asociación Nacional del Café, el cual busca mejorar e innovar en tecnologías que incrementen el beneficio y el rendimiento en la producción de café. En el Perú, el organismo público encargado de diseñar y ejecutar la estrategia nacional de innovación agraria es el INIA (2013a), adscrito al MINAGRI, quienes también son la autoridad técnico normativa en materia de semillas y la autoridad en la administración y ejecución para el acceso a recursos genéticos. Una de sus funciones como Autoridad en Semillas es normar y supervisar la producción, certificación y comercialización de semillas (INIA, 2013b) y cabe mencionar que actualmente en el Perú no se producen semillas Clase Certificada de café. En los años 2010 y 2011 el INIA (2013c) ha liberado dos tecnologías de café: (a) rehabilitación y fertilización de plantaciones de café, y (b) manejo integrado de la broca del café, *Hypothenemus hampei*. Con el fin de

recolectar y caracterizar las variedades de café existentes en el Perú, la Universidad Nacional Agraria La Molina (“Banco de germoplasma, “ 2011) instaló en el año 2008 el Banco de Germoplasma de Café en el fundo La Génova del Instituto Regional de Desarrollo de la Selva, de propiedad de la UNALM, ubicado en Chanchamayo. El proyecto de estudio duró tres años y tuvo como principales objetivos caracterizar las variedades de café existentes e introducir nuevas variedades de café.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La tendencia mundial de preservación del medio ambiente involucra también a la producción de café. Pese a ser un producto renovable, en el cultivo del café existen ciertos aspectos que deben ser considerados para mejorar su productividad: sombra, uso de agua y uso de fertilizantes y plaguicidas, entre otros. En la Figura 14 se puede apreciar la representación gráfica de los factores que influyen para que un café pueda considerarse sustentable.



Figura 14. Representación gráfica de concepto de café sustentable. Adaptado de “El Café Sustentable: Una Nueva Lucha para los Pequeños Productores de Café en México,” por S. Anta, 2004. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2004/08/30/eco-f.html>.

De acuerdo con la información que ofrece el Centro de Comercio Internacional (2013b), el primer cultivo de café orgánico se registró en México en el año 1967 y a partir de ese momento su producción se fue extendiendo alrededor del mundo. Actualmente, el 11% de las exportaciones mundiales de café verde pertenecen al rubro de café orgánico y es el

segmento de mayor crecimiento en los principales países consumidores de café. Para asegurar la producción, industrialización y consumo de esta clase de café se han desarrollado certificaciones que validen las características orgánicas del café. La certificación principal de producto orgánico la emite la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (2013) quienes además de verificar la producción libre de químicos sintéticos, también aseguran la conservación de los sistemas ecológicos, el adecuado uso del agua y del suelo y la prohibición del uso de organismos modificados genéticamente, entre otros aspectos.

También existe la certificación *Rainforest Alliance* (2013) que se encarga de asegurar el mantenimiento de la biodiversidad en las zonas de cultivo, así como velar por mejorar la calidad de vida de los agricultores. La certificación del Centro Smithsonian de Aves Migratorias (2013) para cafés cultivados bajo sombra garantiza que la combinación de siembra de cafetos y árboles de sombra proporcionen un hábitat adecuado no solo a las aves migratorias, sino también a otras especies animales y vegetales. Así también, existe la certificación Utz (2013) que establece una serie de criterios y normas sociales y ambientales para garantizar buenas prácticas de cultivos de café, responsables y eficaces, y que garanticen la protección de los derechos laborales de los empleados.

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se ha realizado con el fin de identificar las oportunidades y amenazas para el café peruano. Según D'Alessio (2013), luego de haber desarrollado el análisis PESTE esta matriz permite determinar los factores claves de éxito para que la caficultura pueda responder a su entorno, ya sea de manera ofensiva o defensiva. El resultado obtenido en la Tabla 12 muestra un puntaje de 2.36, valor que está por debajo del promedio (2.50) lo cual indica que el café peruano no está aprovechando adecuadamente las oportunidades del entorno ni neutralizando las amenazas.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el Café Peruano.

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Política gubernamental de promoción de la marca Perú	0.06	4	0.24
2. Políticas de impulso para el cultivo alternativo (café por coca)	0.05	3	0.15
3. Estabilidad económica del país	0.10	4	0.40
4. Firma de acuerdos comerciales y tratados de libre comercio (TLC)	0.10	3	0.30
5. Tendencia mundial al aumento de consumo de cafés especiales	0.12	3	0.36
6. Mayor valoración del mercado por cafés especiales certificados en comparación de los cafés convencionales	0.11	2	0.22
Subtotal	0.54		1.67
Amenazas			
1. Limitada iniciativa del Gobierno para fomentar la producción y exportación del café	0.06	1	0.06
2. Desarrollo del sector cafetalero en los principales países competidores	0.11	2	0.22
3. Bajos niveles de inversión en infraestructura y tecnología (carreteras, puertos, servicios básicos, etc.) que elevan los costos del café	0.05	2	0.10
4. Crisis financiera internacional	0.07	2	0.14
5. Volatilidad en el precio internacional del café	0.07	1	0.07
6. Fenómenos climáticos que afectan la producción agrícola	0.10	1	0.10
Subtotal	0.46		0.69
Total	1.00		2.36

Nota. Valor 4 (Responde muy bien), 3 (Responde bien), 2 (Responde promedio) y 1 (Responde mal). Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

3.5. El Café Peruano y sus Competidores

Porter (2012) planteó el modelo de las cinco fuerzas competitivas, a través del cual se analiza la estructura y atractivo de una industria en particular. El modelo comprende las siguientes variables del entorno: (a) amenaza de entrada, (b) la influencia de los proveedores, (c) la influencia de los compradores, (d) la amenaza de los sustitutos, y (e) la rivalidad entre los competidores existentes (ver Figura 15). A partir del análisis de estas variables, se dará inicio a

la evaluación de la situación del conjunto de competidores del mercado internacional, así como la posición del Perú respecto de otros países.

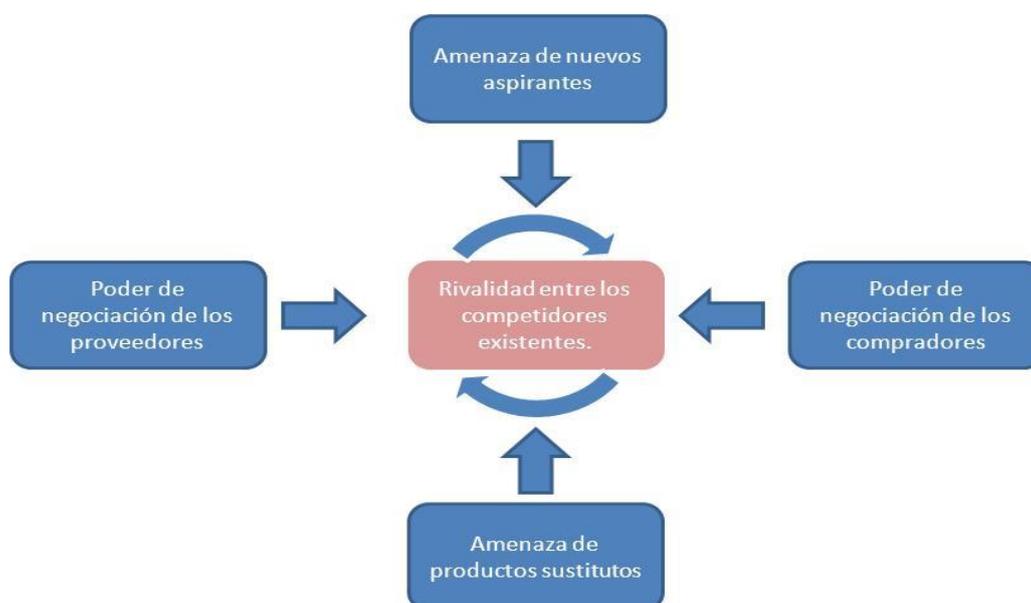


Figura 15. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de la industria de Porter. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, p.140. México D. F., México: Pearson.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Entre los principales proveedores del café se puede considerar (a) mano de obra, (b) semillas, (c) maquinaria y herramientas. Uno de los principales problemas que enfrenta el café peruano es la falta de mano de obra para la cosecha. El Ministro de Agricultura y Riego, Von Hessen afirmó que la producción de coca ilegal representa una fuerte competencia para los productores cafetaleros al momento de contratar personal, debido a la significativa diferencia salarial entre ambas actividades (“Producción de Café”, 2013). La producción de café en el Perú presenta muchos problemas al momento de captar trabajadores para sus operaciones, especialmente en las operaciones ubicadas cerca al valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). El presidente de la JNC, Anner Román indicó, que mientras los cafetaleros pagan entre S/.20 y S/.25 al día, los coccaleros ofrecen jornales de S/.50 al día (“Los Retos”, 2013).

Por otra parte, según Schuller (2013), la oferta de semilla de café es informal puesto que no existen registros de su producción o comercialización, comento además que las

variedades introducidas han sido en gran parte de manera informal; por su parte el INIA elaboró el documento RJ 00102/2013-INIA en el cual se establecen los criterios mínimos de calidad para la producción formal de semilla no certificada de café, en el cual se contemplan cuatro atributos que determinan el desempeño de la semilla: (a) calidad física, (b) calidad genética, (c) calidad fisiológica, y (d) calidad sanitaria.

Con respecto a los proveedores de equipos, maquinaria, herramientas e insumos, existe una variada oferta en el país. En este punto se puede mencionar dos factores claves que deben tomarse en cuenta: (a) calidad del servicio de los proveedores, y (b) capacidad de inversión de los productores. En lo referido a la calidad de servicio, éste sigue siendo deficiente. En lo que respecta a la capacidad de inversión, ésta viene creciendo en los últimos años. Así, en la actualidad aproximadamente 70 cooperativas cuentan con laboratorios totalmente equipados. El Estado lanzó el programa Agroideas tiene como fin volver a las organizaciones competitivas, eficientes y sostenibles, para lo cual facilita a los productores el acceso a equipos y maquinarias, y el financiamiento para sus proyectos.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El café es un *commodity* cuyo precio referencial se fija en la bolsa de valores. En el caso del café arábigo en la bolsa de New York y en el caso del café tipo robusta en la bolsa de Londres. Los factores que influyen en el precio mundial de café pueden ser de dos tipos: (a) factores fundamentales (producción, exportación, importación, inventarios, consumo y factores climáticos), y (b) factores técnicos (posición de participantes, precios de otras materias primas como petróleo, y el comportamiento de las divisas). Según PROMPERÚ (2013b) los tres principales países a los cuales Perú exporta café son Alemania, Estados Unidos y Bélgica, como se muestra en la Tabla 13. Según la OIC (2011) el consumo per cápita de café en los principales países de destino está liderado por Suecia con 8,1 kg/persona, seguido de Alemania y Bélgica con 6.7 kg/persona, y Estados Unidos con 4.1 kg/persona (ver Tabla 14).

Tabla 13

Evolución de Mercados de Café Verde en granos (Valor FOB)

País	2010	2011	2012	Var. %
Alemania	314,028,674	469,140,560	343,863,588	26.7%
Estados Unidos	190,215,901	371,768,899	186,710,725	49.8%
Bélgica	96,779,550	271,849,784	134,264,560	50.6%
Colombia	32,581,560	74,514,572	85,463,005	-14.7%
Suecia	37,874,036	48,951,632	39,027,764	20.3%
Canadá	29,683,055	48,269,730	35,831,648	25.8%
Corea del Sur	35,476,459	50,783,673	30,865,009	39.2%
Resto	150,405,590	257,431,852	158,711,905	38.3%
Total	887,044,825	1,592,710,702	1,014,738,204	36.3%

Nota. Adaptado de “Desarrollo del comercio exterior agroexportador,” por PROMPERÚ, 2012.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIENTO%20V1.%202012%20-%20copia.pdf>.

Tabla 14

Consumo Per Cápita de los principales Países Importadores de Café.

Consumo per cápita más de 5 kg	kg/Año	Consumo per cápita entre 3 y 5 kg	kg/Año	Consumo per cápita menos de 3 kg	kg/Año
Finlandia	11.8	Grecia	4.7	Austria	3
Noruega	9.2	Chipre	4.6	Bulgaria	3
Dinamarca	8.7	España	4.2	Reino Unido	2.7
Suecia	8.1	Estados Unidos	4.1	Irlanda	2.4
Bélgica	6.7	Portugal	3.9	Rumania	2.1
Alemania	6.7	Lituania	3.6	Corea	11.8
Austria	6.3	República Checa	3.5	Túnez	1.4
Holanda	6.3	Argelia	3.5	Rusia	1.4
Italia	5.7	Hungría	3.4	Ucrania	1.2
Canadá	5.3	Polonia	3.2		

Nota. Adaptado de “Monthly Coffee Market Report,” por OIC, 2011. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cmr-0811-e.pdf>.

Según el BCRP (2013a), las exportaciones peruanas de café verde llegaron a US\$1,008 millones en el 2012. El Perú ha iniciado una campaña que promueve la diferenciación de su

café, ofreciendo un producto de mayor valor agregado y calidad. Los acuerdos comerciales vigentes que Perú tiene con la Unión Europea y Estados Unidos favorecen las exportaciones a esos países. La participación del café sostenible es relativamente pequeña en comparación con el tamaño y volumen del mercado cafetalero mundial. Las ventas de café sostenible crecen muchas veces por encima del mercado de café convencional. El mercado está dominado por tres grandes multinacionales: (a) Nestlé; (b) Kraft y (c) Sara Lee y por un pequeño grupo de tostadores como Starbucks, Tchibo y Lavazza. La mayor parte de estas empresas compran distintas variedades de certificado (FNC, 2013h). Así, respecto a los cafés especiales, el poder de negociación peruano con los principales compradores es alto, mientras que para los cafés convencionales se está expuesto a las condiciones de la demanda.

Con respecto a las importaciones de café, se puede apreciar que estas ascendieron a USD\$ 957,738 el 2012. (Tabla 15). Los principales países que importan café al Perú son Italia, Estados Unidos y Colombia. Dado el poco volumen y valor FOB de las importaciones de café, el poder de negociación con los países importadores es bajo. Según el MINAGRI (2013e) en el café peruano intervienen varios tipos de intermediarios lo que resulta en altos costos de transacción generando ineficiencias en la cadena productiva. Existe más de un acopiador, cuya principal función es acopiar el café de las distintas funciones geográficas del Perú. Los precios que los acopiadores pagan a los pequeños productores son bajos y no dependen del precio internacional, por este motivo el poder de negociación de los acopiadores es alto.

Tabla 15

Evolución de las Importaciones de Café (Valor FOB)

Partida arancelaria	2011	2012
0901120000 - Café descafeinado, sin tostar	42,667.25	31,462.00
0901211000 - Café tostado, sin descafeinar en grano	681,925.76	926,276.78
Total	724,593.01	957,738.78

Nota. Adaptado de “Aduanas-Operatividad Aduanera,” por Aduanas Perú, 2013. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/ol-ad-itpagocatalogo/dspcS01Alias?accion=CatParConsultaLimpiar>.

3.5.3. Amenaza de los nuevos entrantes

Según la OIC (2013d), la producción mundial de café en el 2012 fue de unos 139.5 millones de sacos. En los últimos diez años hubo un fuerte crecimiento del consumo mundial y las proyecciones parecen confirmar que esta tendencia continuará a pesar de la crisis económica que afecta a los mercados de Europa Occidental y Norteamérica. Esta fortaleza se sostiene principalmente por el crecimiento del consumo de café en los mercados emergentes y el aumento del consumo interno en los países exportadores. De continuar el crecimiento del consumo el mercado mundial podría demandar 160 millones de sacos al 2020. Este contexto impulsa la entrada de nuevos competidores. En el caso de la región sudamericana, Colombia y Honduras están haciendo esfuerzos muy importantes para destacar en el mercado.

Según la FNC (2013c), en el 2011 las exportaciones de café colombiano ascendieron a 7.7 millones de sacos, 1% menos que el año anterior y el valor de sus exportaciones fue de US\$ 2.85 mil millones, aumentando 29% respecto del 2010. Si bien este resultado se debió principalmente a los mejores precios de café durante el 2011, se debe resaltar que el café colombiano mantiene un precio superior al de sus competidores debido a la consolidación y posicionamiento que han alcanzado en los mercados internacionales y la mayor comercialización que realizan de cafés especiales.

Actualmente Colombia ejerce una estrategia de garantía de compra que permite al productor beneficiarse del precio adicional de mercado (ver Figura 16), lo que a su vez permite continuar con su estrategia de incremento de valor agregado. A octubre de 2012, las exportaciones de café con valor agregado del Fondo Nacional del Café ascendieron a 67% del total de los embarques y del total de exportaciones, el 50% corresponden a embarques de cafés especiales. El 2012 representó la consolidación de la transformación para el café Colombiano. En la Figura 17 se puede apreciar esta situación, pese a que los volúmenes de exportación de café colombiano han disminuido, los valores de exportación han ido aumentando. Según el FNC

(2012), a octubre del 2012 el 52% del área sembrada en el país correspondió a cafetales tecnificados sembrados con variedades resistentes a plagas, más productivos y mejor preparados para enfrentar los retos del cambio climático.

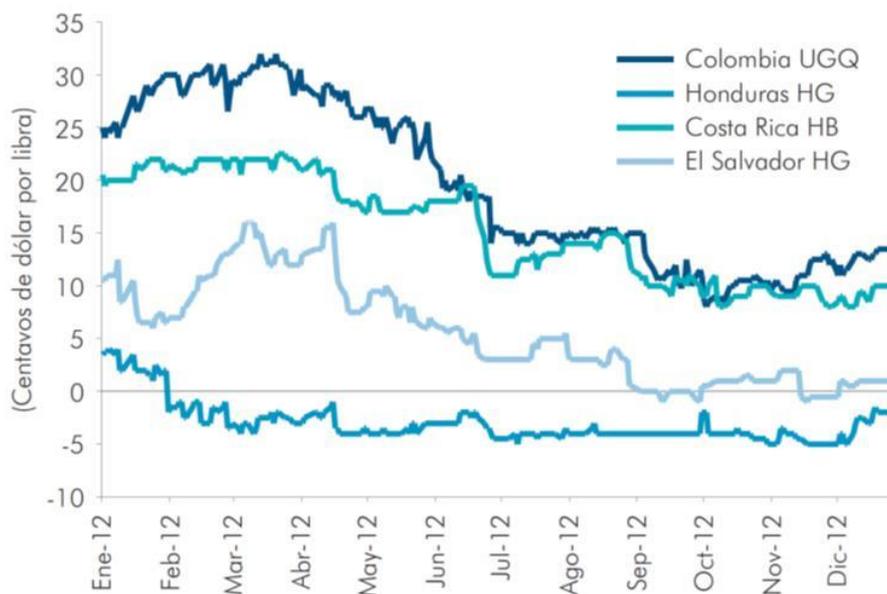


Figura 16. Diferencial por calidad pagado en los mercados internacionales según origen 2012. Tomado de “Caficultura Sostenible – Congreso Nacional de Cafeteros 2012,” por FNC, 2012. Recuperado de <http://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/IGG2012.pdf>.

Según el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, 2012), en Honduras el café es el producto de mayor influencia socio económica y política del sector agrícola. Se siembran 237,000 hectáreas aproximadamente y más de 100,000 familias, conformadas en un 90% por pequeños productores, se benefician de la explotación del cultivo. Además, vincula aproximadamente un millón de empleos directos e indirectos. El café representa el 8% del PBI nacional y 33% del PBI agrícola de dicho país. Adicionalmente, es el principal rubro de exportación, generando más de US\$600 millones en la cosecha del período 2009/2010.

El 70% de los productores están inscritos en la Asociación Hondureña de Productores de Café (AHPROCAFE), el 6% en la Asociación Nacional de Caficultores de Honduras (ANACAFEH) y el resto en cooperativas cafetaleras, el crédito financiero es poco accesible a la mayoría de pequeños productores, los principales bancos que financian a caficultores son el

Banco Hondureño del Café, el Banco de Occidente y el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (IICA, 2013). El café hondureño, que se encuentra representado por el Instituto Hondureño del Café (IHCAFÉ) y el Programa Cooperativo Regional para el Desarrollo Tecnológico y Modernización de la Caficultura, forman una red de investigación y cooperación de manera conjunta con las instituciones de café de Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Jamaica (PROMECAFE, 2013b).

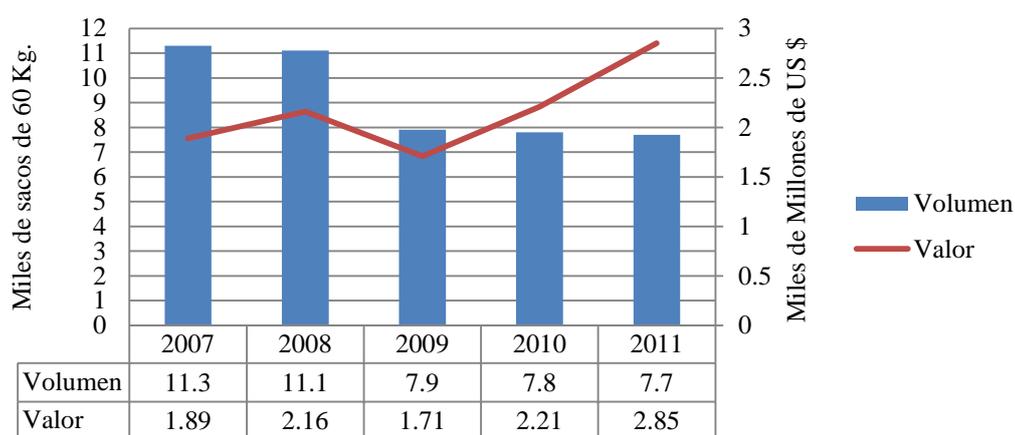


Figura 17. Volumen y valor de las exportaciones de café de Colombia. Adaptado de “Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2011,” por FNC, 2012. Recuperado de http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/industria_2011.pdf.

Al interior del Perú existe la posibilidad de que nuevos productores puedan ingresar al negocio de café, dado que la migración de cultivos no representa una gran barrera en la búsqueda de una mayor rentabilidad. Asimismo, el bajo nivel sociocultural de la mano de obra, sumado a los costos de producción poco competitivos y al poco apoyo que el Estado ofrece, puede desmotivar la inversión en plantaciones de café. Sin embargo, este escenario podría cambiar en los próximos años y la rentabilidad del café podría ser nuevamente atractiva.

3.5.4. Amenaza de los sustitutos

El café es una de las bebidas más consumidas en el mundo. Sus principales sustitutos son: (a) té, (b) malta, (c) achicoria y las infusiones en general. Estos sustitutos son una amenaza para el café debido a que sobre éste se ciernen un sinnúmero de mitos relacionados directa o indirectamente con su consumo habitual. En este sentido, el Instituto para la Información

Científica del Café puso en marcha en mayo de 2011 un nuevo sitio en internet sobre el café y la salud (www.coffeeandhealth.org) creado para ofrecer información científica equilibrada y actualizada sobre el café y la cafeína, dirigida a los profesionales de la salud, académicos y medios de comunicación especializados en temas médicos. En el Perú y el mundo existe una creciente tendencia al consumo de cafés con certificaciones orgánicas y sostenibles, lo cual fortalece la posición del café frente a la mayoría de sus sustitutos (ver Figura 18).



Figura 18. Tendencias: café especiales y sostenibles. Tomado de “Perú: Tendencias de Mercados de Café Convencional y Especial,” por PROMPERÚ, 2011. Recuperado de http://www.expocafeperu.com/archivos/Maria_del_Pilar_Alarcon_Tendencias_del_mercado_d_e_cafe.pdf.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La estructura del café en el Perú está conformada por proveedores, productores, acopiadores, brókeres, agroexportadores y comerciantes minoristas. En el Perú la rivalidad entre los productores de las diferentes regiones del país es alta; la tendencia de las principales cooperativas es exportar individualmente sus productos a mercados altamente competitivos. Las principales regiones que compiten son Junín, Cusco, Cajamarca y San Martín, las que buscan diferenciar su producción en calidad y precio.

Por su parte en Sudamérica existe una intensa rivalidad entre Colombia, Brasil y Perú. Los productores Colombianos se agrupan en la FNC, que es la entidad representativa del gremio caficultor. A partir del 2012 Colombia viene desarrollando una estructura más

productiva y sostenible: (a) 52% del área sembrada corresponde a cafetales tecnificados resistentes a plagas de los cuales 90% son plantaciones jóvenes; (b) el área cultivada con variedades susceptibles a la roya disminuyó 21% con relación al 2008; (c) entre 2008 y 2012 se han renovado 393 mil hectáreas de café; y (d) 24% del área sembrada se encuentra en desarrollo con mayores rendimientos (FNC, 2012).

Según la FNC (2013d), la competitividad de la caficultura Colombiana es un objetivo estratégico de la institucionalidad cafetalera en ese país, más aún en un entorno cambiante que demanda grandes retos de adaptación generadas a raíz del cambio climático. Los programas relacionados con la renovación de cafetos, el mejoramiento de la sanidad vegetal, el acceso al crédito directo, la agregación de valor, la investigación y la transferencia del conocimiento, son aspectos importantes para fomentar la transformación productiva hacia una caficultura climáticamente inteligente. Con el propósito de recuperar la productividad del parque cafetalero, la FNC fomentó la renovación de plantaciones a través de los programas de apoyo, conforme a los requerimientos de cada tipo de caficultura. Estos son los programas Permanencia, Sostenibilidad y Futuro (PSF); y el Programa de Competitividad. Así, el 2011 se renovaron 117 mil hectáreas y se alcanzó un acumulado de 480 mil hectáreas renovadas desde 2006 (ver Figura 19).

Según el FNC (2013d), Brasil en los últimos cuatro años alcanzó niveles de producción récord para los periodos bienales altos 2008/09 y 2010/11 (sobre los 53 millones de sacos), como en los periodos bienales bajos 2009/10 y 2011/12 (44,8 millones y 49 millones de sacos, respectivamente) como se muestra en la Tabla 16. Según la ABIC (2013b), Brasil continúa aumentando su consumo interno de café, durante el 2012 se registró un consumo de 20.3 millones de sacos, 45% más que lo registrado diez años atrás. Contribuyó a este aumento la entrada de nuevas variedades de café y la mejora de calidad, lo que permitió ampliar la oferta

con productos diferenciados. Este incremento se basa en los cambios en la preferencia de los consumidores.

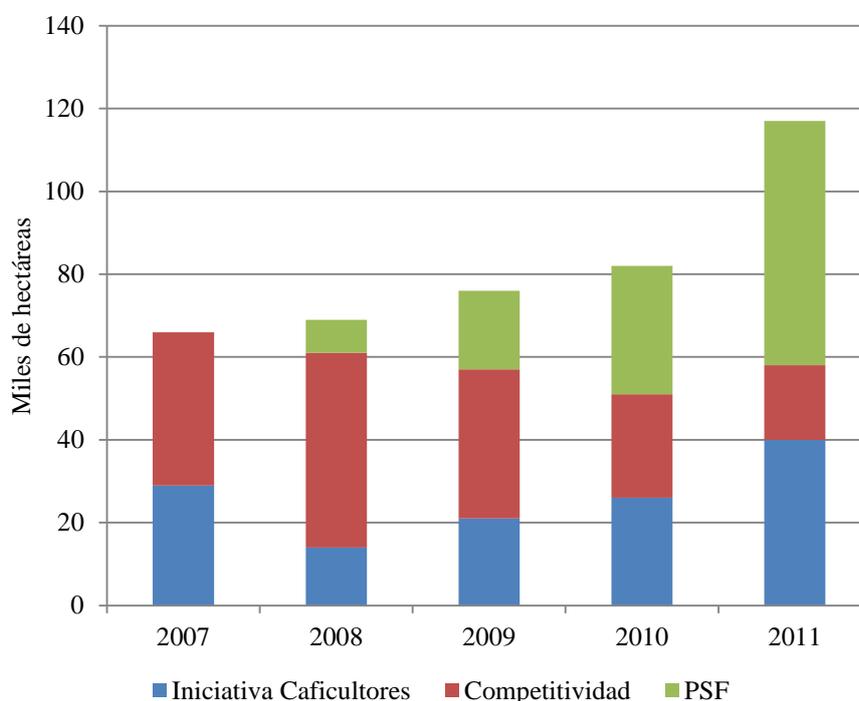


Figura 19. Renovación de cafetos en Colombia 2007-2011. Adaptado de “Comportamiento de la industria cafetera Colombiana 2011,” por FNC, 2012. Recuperado de http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/industria_2011.pdf.

La mejora en la calidad del café es la principal causa del incremento del consumo, ello es el resultado del programa Sello de Pureza que fue instaurado por la ABIC en 1989. Este fue el primer programa en Brasil que garantizó la calidad de los alimentos en Brasil. Actualmente, certifica 1,082 marcas de café y ha realizado más de 53,000 análisis de laboratorio en sus 23 años de existencia.

En 2004, ABIC creó el Programa de Calidad del Café, que hoy es el más grande y completo del mundo en cuanto a certificación de café tostado y molido. El programa Certifica Minas Café certifica y controla 496 marcas de café, de las cuales 105 son del tipo gourmet. La ABIC desarrolló programas centrados en la certificación de pureza, calidad y sostenibilidad del café. Además, existen otros programas de certificación como: (a) Sello de Pureza, (b) Cafés

Sustentables de Brasil, (d) Nivel Mínimo de Calidad, (e) Círculo de Café de Calidad, y (f) Programa Exportador (ABIC, 2013a).

Tabla 16

Balance Cafetero Brasil- Millones de Sacos

	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Producción	46,7	39,1	53,3	44,8	54,5	49,2
Importaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total oferta	46,7	39,1	53,3	44,8	54,5	49,2
Exportaciones	29,3	27,3	31,5	29,8	35,0	29,0
Consumo	16,7	17,4	18,0	18,8	19,4	19,8
Total usos	46,0	44,7	49,5	48,5	54,4	48,8
Balance	0,7	-5,6	3,8	-3,7	0,1	0,4
Inventario Inicial	7,6	8,4	2,8	6,6	2,8	2,9

Nota. Adaptado de “Comportamiento de la industria cafetera Colombiana 2011,” por FNC, 2012. Recuperado de http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/industria_2011.pdf.

El Consorcio de Investigación de Café, que trabaja de manera coordinada con la Empresa Brasileira de Investigación Agropecuaria, ha cambiado positivamente el escenario de la caficultura en Brasil. En 1997, cuando se creó el consorcio, existían 2.3 millones de hectáreas de superficie de café cultivada en Brasil, con un rendimiento promedio de 12 sacos por hectárea y una producción de 27.5 millones de sacos. Según ABIC (2013b), dicho país aumentó su rendimiento a 24 sacos por hectárea y alcanzó una producción de 50,8 millones de sacos al año 2012.

En cuanto a rendimientos de producción, Brasil supera ampliamente a Colombia, Honduras y Perú. Es importante mencionar que Colombia en los últimos años ha venido desarrollando programas de renovación de cafetos, por lo que su rendimiento ha disminuido respecto de sus competidores (ver Figura 20). En los próximos años la productividad colombiana debería incrementarse en la medida que los nuevos cafetos alcancen la etapa de mayor producción (a partir del quinto año).

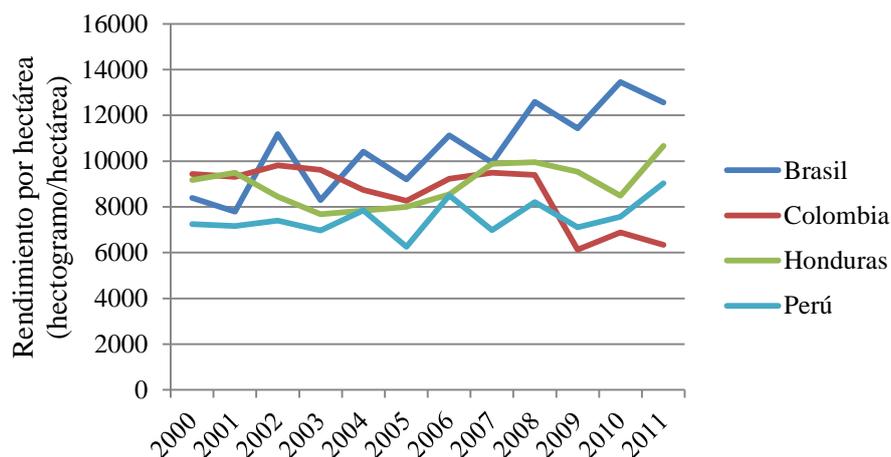


Figura 20. Rendimiento de producción anual por hectárea cultivada. Adaptado de “Producción,” por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAOSTAT). Recuperado de http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/Q/*/E_

Ciclo de vida del café. Como se mencionó en el Capítulo I, De acuerdo a información de la OIC (2013e), en el año 2012 las exportaciones de café en el mundo llegaron a 113.1 millones de sacos. Asimismo, indicó que existe una tendencia favorable para el consumo del café, estimando que para los próximos diez años la tasa de crecimiento de la demanda estará por encima del 2% anual (OIC, 2013f), es así que para el año 2020 se podrá alcanzar un consumo de aproximadamente 166 millones de sacos. En este contexto, el Perú se encuentra entre los principales países productores de café, y según el BCRP (2013a), para el año 2012 la producción peruana de café fue de 5.07 millones de sacos, que representa 3.5% de la producción mundial, ocupando el séptimo lugar de los países productores de café. Es por ello que el café peruano se encuentra en una etapa de crecimiento (ver Figura 21), dado que mundialmente es conocido y aceptado en el mercado, pero existe la amenaza de nuevos competidores que disputan el mercado mundial. Además, en esta etapa se requiere de adoptar estrategias adecuadas para hacer frente al riesgo al que está expuesto (D’Alessio, 2013).

3.6. El Café Peruano y sus Referentes

El principal país referente para el café peruano es Colombia, productor destacado a nivel mundial por la calidad de su grano y que cuenta con una marca representativa con

prestigio a nivel mundial. El café colombiano cuenta con una organización sólida en toda su cadena productiva la cual, además, trabaja de manera organizada con el Estado. La organización que los representa es la FNC la cual, según lo refirieron en su página web (FNC, 2013e), nació con el fin de crear una organización que representara de manera nacional e internacional a los cafetaleros colombianos, velando por su bienestar y mejoramiento de su calidad de vida. En la actualidad, precisaron, son consideradas como una de las ONG rurales más grandes del mundo. Cuenta con presencia en todas las zonas rurales donde se produce café en dicho país tiene como eje central que los cafetaleros y sus familias cuenten con un negocio sostenible, que las comunidades cafetaleras mejoren continuamente su ámbito social y que el café colombiano continúe siendo destacado como el mejor del mundo.

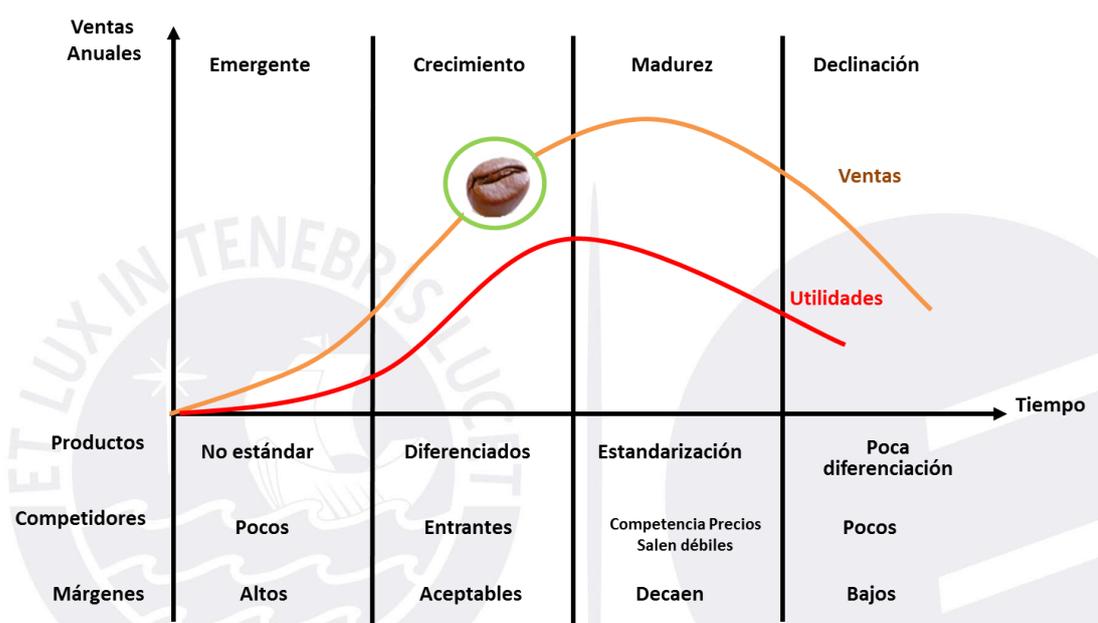


Figura 21. Ciclo de vida del café peruano. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Este tipo de organización presente en Colombia debe ser un referente a seguir por el café peruano, lo que permitirá una mejora continua de los productores y el desarrollo de un producto representativo que cuente con prestigio mundial por su calidad y sostenibilidad. Ello sólo será posible si se plantean objetivos claros y consensuados, para lo que es necesaria la existencia de una entidad que vele por la ejecución de la estrategia planteada en el largo plazo y

pueda representar a toda la cadena productiva frente al Estado y a los mercados internacionales. En este sentido, un factor importante para el desarrollo del café en el Perú es la promoción de la asociación de los productores y el fortalecimiento de un organismo integrador como puede ser el Consejo Nacional del Café.

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

Según D'Alessio, “la matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona a la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra” (D'Alessio, 2013, p. 133). Tanto la Matriz de Perfil Competitivo como la Matriz de Perfil Referencial se presentan en las Tablas 17 y 18, respectivamente. Estas matrices cuentan con diez factores claves de éxito, los cuales son: (a) calidad de grano, (b) productividad, (c) apoyo del Estado, (d) asociación de productores, (e) grado de tecnificación, (f) participación del mercado, (g) precio internacional del café, (h) certificaciones orgánicas, e (i) infraestructura exportadora.

Tabla 17

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para el Café Peruano

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Colombia		Honduras	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Calidad de grano	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2. Productividad	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
3. Apoyo del Estado	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
4. Asociación de productores	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
5. Grado de tecnificación	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
6. Participación del mercado	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7. Precio internacional del café	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
8. Certificaciones orgánicas	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
9. Infraestructura exportadora	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		2.65		3.60		3.15

Nota. Valor 4 (Fortaleza mayor), 3 (Fortaleza menor), 2 (Debilidad menor) y 1 (Debilidad mayor). Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Para el desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se han considerado a los países que tienen mayor relevancia en cuanto a calidad de café, los cuales son Colombia y Honduras que son los principales competidores del Perú. En la Tabla 17 se puede apreciar que Colombia es el principal competidor con 3.60 puntos, seguido por Perú con 2.65 puntos, y finalmente Honduras con 3.15 puntos.

Tabla 18

Matriz de Perfil Referencial (MPR) para el Café Peruano

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Brasil	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Calidad de grano	0.15	4	0.60	3	0.45
2. Productividad	0.10	2	0.20	4	0.40
3. Apoyo del Estado	0.10	2	0.20	4	0.40
4. Asociación de productores	0.10	2	0.20	3	0.30
5. Grado de tecnificación	0.15	2	0.30	4	0.60
6. Participación del mercado	0.10	3	0.30	4	0.40
7. Precio internacional del grano	0.05	1	0.05	2	0.10
8. Certificaciones orgánicas	0.15	4	0.60	3	0.45
9. Infraestructura exportadora	0.10	2	0.20	4	0.40
Total	1.00		2.65		3.50

Nota. Valor 4 (Fortaleza mayor), 3 (Fortaleza menor), 2 (Debilidad menor) y 1 (Debilidad mayor). Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Según D’Alessio (2013), la Matriz de Perfil Referencial permite comparar una organización con otra representativa en la misma industria pero que no compita con ella. Para el presente análisis se tomó como referente al sector cafetalero brasilero. Los resultados que se presentan en la Tabla 18 muestran que el apoyo del Estado y la asociación de comunidades son factores clave en los que el café peruano debería imitar de Brasil.

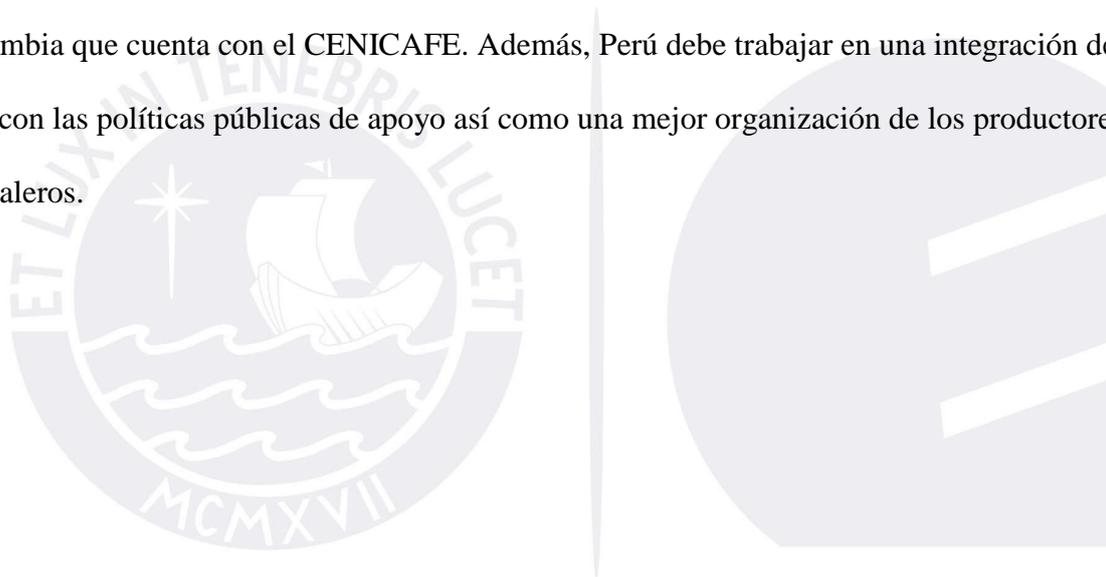
3.8. Conclusiones

Durante los últimos años el Perú ha mostrado crecimiento económico positivo y es reconocido en la región como el país líder en crecimiento económico. Las principales fortalezas del Perú son la estabilidad macroeconómica, la apertura de mercados, y una demanda interna en crecimiento. Los tratados de libre comercio firmados recientemente con EEUU y la

Unión Europea favorecen sustancialmente el crecimiento de la exportación de café. A pesar de las mejoras económicas registradas, el Perú aún muestra debilidades en infraestructura, innovación, institucionalidad y preparación tecnológica.

La tendencia mundial de preservación del medio ambiente sustenta el crecimiento del consumo de cafés especiales. El Perú está aprovechando esta coyuntura y actualmente exporta el 10% de café orgánico del mundo y, además, es uno de los principales productores en esta categoría. Asimismo, el café peruano está ampliando su oferta de cafés especiales tomando ventaja de la experiencia en certificaciones ligadas a aspectos ambientales tales como el uso de sombra, el uso de agua, el uso de fertilizantes y plaguicidas, entre los principales.

Para garantizar el desarrollo del café, es importante contar con centros de investigación y desarrollo que utilicen nuevas tecnologías e innoven en la producción, cosecha y calidad del grano. Los productores peruanos tienen una gran desventaja debido a que no cuentan con una institución especializada en café que desarrolle y fomente el uso de tecnologías, a diferencia de Colombia que cuenta con el CENICAFE. Además, Perú debe trabajar en una integración del café con las políticas públicas de apoyo así como una mejor organización de los productores cafetaleros.



Capítulo IV. Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2013), el objetivo de la administración es incrementar la productividad como herramienta para mejorar las posibilidades de competir con éxito tanto en el sector como en los mercados globales. Por otra parte, la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales, la definición del rumbo y las estrategias que aplicará la organización. El sector agrario trasciende en tres niveles de gobierno: (a) gobierno nacional, (b) gobierno regional, (c) gobierno local, sobre la base de un plan sectorial de desarrollo agrario (ver Figura 22). El órgano que gerencia la política nacional agraria es el MINAGRI, el cual dirige el rumbo del café peruano. El MINAGRI (2013f) presentó el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 (PESEM) con el fin de orientar los objetivos, políticas y estrategias del estado en materia agraria. Con el PESEM se busca garantizar que el Estado pueda construir una organización competitiva, integrada y sostenible.



Figura 22. Articulación pública en el sector agricultura en materia de planeamiento y política agraria. Tomado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016,” por MINAGRI, 2012. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>.

Además del MINAGRI, existen dos instituciones que impulsan el desarrollo del café peruano, estas son: (a) la JNC, y (b) la CPC. La Junta Nacional del Café agrupa a los cafetaleros en cooperativas y los representa local e internacionalmente. Según la JNC (2012a), al cierre del año 2012 agrupó a 80 cooperativas y asociaciones, conformadas por más de 55 mil familias que representaron el 33% del total nacional (ver Tabla 19). Asimismo, señaló que esperan asociar como mínimo al 60% de productores cafetaleros peruanos en el año 2021. Por otro parte, la CPC (2013b) reúne a los productores, exportadores e industriales y está orientada a la difusión y promoción de la actividad cafetalera peruana en el mundo.

Tabla 19

Distribución de Productores Cafetaleros Miembros de una Cooperativa al 2012 en el Perú

Movimiento Cafetalero	Participación	Productores	Superficie cultivada (ha)
Cooperativo	33%	55,240	160,000
No cooperativo	67%	109,760	245,000
Total	100%	165,000	405,000

Nota. Adaptado de “El Cafetalero 42,” por JNC, 2013. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/publicaciones/revista-el-cafetalero-edicion-ndeg-42>.

En el año 2002, mediante Resolución Suprema N° 005-2002-AG se creó el Consejo Nacional del Café, el cual tiene como integrantes a: un representante del MINAGRI (quién preside el consejo), dos representantes de la JNC (del sector productor) y dos representantes de la CPC (del sector exportador e industrial). Las tres organizaciones señaladas son el eje fundamental que impulsa el desarrollo del café en el Perú, congregando a los diferentes actores de la cadena productiva. Si bien el Estado aún no logra articular eficientemente estas entidades, los esfuerzos individuales lograron consolidar al café como el principal producto de agro exportación durante los últimos años. Según el (Consejo Nacional del Café, 2012) las principales funciones del Consejo Nacional del Café son: (a) proponer lineamientos de políticas para el desarrollo de la actividad cafetalera en el Perú, (b) proponer las normas legales

que faciliten la aplicación de políticas aprobadas, (c) proponer las prioridades de la actividad cafetalera que permitan orientar la cooperación internacional, (d) proponer normas de acreditación con las certificadoras de café, (e) representar al sector cafetalero en los diferentes eventos nacionales e internacionales, y (f) proponer los mecanismos adecuados que promuevan la calidad de producción, acopio, comercialización, financiamiento a los productores, agroindustria y la exportación de café.

Según el INEI (2013a), la superficie agrícola promedio por unidad productiva (familia) para todo el Perú es de 3.3 hectáreas y para la costa, 5.7 hectáreas. Los productores cafetaleros, por su parte, cuentan con sólo 2.5 hectáreas en promedio por familia, cifra considerablemente menor que el promedio nacional. Esto refleja la atomización de los cultivos de café que generan dificultades para el desarrollo de la producción, por lo que la intervención de asociaciones de apoyo resulta importante. Según la JNC (Román, 2012), al 2012 la cantidad de terrenos agrícolas de café no formalizados alcanza aproximadamente el 50%, esto dificulta el acceso a créditos financieros.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Producto. El café es fruto del cafeto, una planta que pertenece al género *Coffea* y es miembro de la familia de las *Rubiáceas*, el cual incluye más de 500 géneros y 6,000 especies distintas. En su gran mayoría, los cafetos son árboles y arbustos tropicales, pero existen al menos 25 grandes especies del género originarias de la parte tropical de África y de varias islas del Océano Índico. Existe gran diferencia entre las especies, por lo que pueden encontrarse algunas tan pequeñas como arbustos y otras tan grandes como árboles de más de diez metros de altura. De igual modo, poseen hojas de gran variedad de colores, desde tonos amarillentos hasta algunos púrpura (CPC, 2013c).

A pesar de la gran variedad que existe, sólo diez especies de *Coffea* son cultivadas en el mundo. Estas son, según su orden de importancia: (a) *Coffea arábica*, (b) *Coffea canephora*,

(c) *Coffea libérica*, (d) *Coffea dewevrei*, (e) *Coffea stenophylla*, (f) *Coffea congensis*, (g) *Coffea abeokutae*, (h) *Coffea klainii*, (i) *Coffea zanguebariae*, y (j) *Coffea racemosa*. De estas especies las tres primeras son las más difundidas, sin embargo, la variedad arábica es la más cultivada de todas con una participación de aproximadamente 70% del total mundial (CPC, 2013c).

En el Perú, la diversidad y combinaciones de climas y suelos constituyen un escenario propicio para el cultivo del café. Por ello, la planta puede sembrarse sin inconvenientes desde los 600 hasta los 1,800 metros sobre el nivel del mar. Sin embargo, el 75% de cafetos en el Perú se encuentran sobre los 1,000 metros sobre el nivel del mar (INIA, 2013d). Los cafés en el Perú son de la especie *Coffea arábica* con distintos perfiles de sabor, aroma y acidez. Las variedades que se producen son principalmente Typica (70%) y Caturra (20%). Además, el 90% del café peruano crece bajo sombra, principalmente de leguminosas, a una densidad promedio de 2,000 cafetos por hectárea. En línea con las tendencias actuales, grupos de agricultores peruanos se han especializado y vienen trabajando lo que se conoce como cafés especiales (INIA, 2013d).

El término café especial lo define de manera clara la FNC de la siguiente manera:

Un café se considera especial cuando es percibido y valorado por los consumidores por alguna característica que lo diferencia de los cafés convencionales, por lo cual están dispuestos a pagar un precio superior. Para que ese café sea efectivamente especial, el mayor valor que están dispuestos a pagar los consumidores debe representar un beneficio para el productor (FNC, 2013f).

Según la JNC (Román, 2012) en la actualidad el Perú cuenta con 145 mil hectáreas certificadas como cafés especiales, lo que representa el 36% del área cafetalera total. Algunas de las certificaciones de cafés especiales que existen son (JNC, 2013b):

- Café gourmet: presentan una calidad excepcional en taza y no deben tener defectos.

- Café con denominación de origen: presentan un aroma y sabor característico debido al lugar geográfico donde se produce.
- Café orgánico: se caracterizan por ser producidos bajo un determinado tipo de manejo agronómico, caracterizado por prácticas de conservación del suelo y el uso de métodos que emulan procesos amigables con el ambiente.
- Café amigable con las aves (*Bird Friendly Coffee*): también llamado café bajo sombra. Se diferencia por determinadas características del estrato de los árboles de sombra del cultivo y un adecuado manejo orgánico.
- Café de comercio justo: se caracteriza por provenir de organizaciones de productores a los cuales se les garantiza un precio mínimo y acceso a un pre-financiamiento de la cosecha por parte del comprador.
- Café de la Alianza para los Bosques (*Rainforest Alliance*): se caracteriza por promover sistemas de producción que favorecen la vida silvestre y la biodiversidad.

Adicionalmente, implica estándares sociales como seguridad ocupacional, acceso a servicios de salud y educación.

Los cafés especiales pueden contar con más de una de las certificaciones mencionadas. Así, una determinada producción puede ser orgánica, contar con denominación de origen y a la vez ser gourmet. Como lo mencionó PROMPERÚ (Alarcón, 2011), el Perú es el primer productor y exportador de café orgánico en el mundo y además es el principal abastecedor de EE.UU. de cafés especiales bajo el sello de *Fair Trade* (Comercio Justo) con una participación de 25% de ese nicho de mercado. La Figura 23 presenta los volúmenes exportados de café peruano, donde se puede observar que el crecimiento promedio entre los años 2005 y 2011 fue de 9% para el café convencional y 19% para el café orgánico.

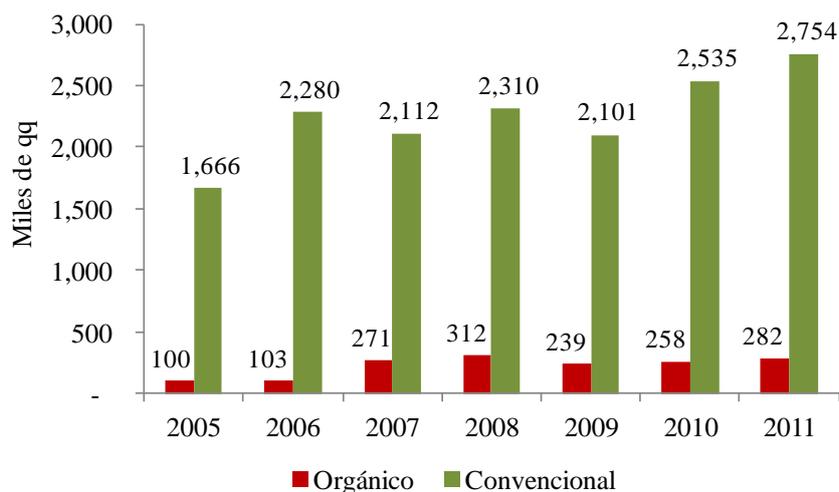


Figura 23. Exportaciones peruanas de café convencional versus café orgánico, 2005–2011. Tomado de “Perú: Tendencias de Mercado de Café Convencional y Especial,” por PROMPERÚ, 2012. Recuperado de http://www.expocafeperu.com/archivos/Maria_del_Pilar_Alarcon_Tendencias_del_mercado_de_cafe.pdf.

Precio. Después del petróleo, el café convencional es el *commodity* que más se transa en los mercados mundiales y su precio es determinado por la interacción de la oferta y la demanda en las bolsas más importantes del mundo a diferencia del café especial. Las cotizaciones difieren según la variedad de café y son dos los principales lugares donde se comercializa este producto en grandes cantidades (MINAGRI, 2013g):

- *Coffee, Sugar and Cocoa Exchange* de Nueva York: esta bolsa fija las cotizaciones de los cafés de tipo arábica y es la más grande del mundo ya que concentra el 90% del volumen total de contratos de café.
- *London Internacional Financial Futures and Options Exchange*: es la segunda bolsa más grande y comercializa la variedad robusta, cuyos precios son menores que el de las arábicas.

En las bolsas mencionadas no existe transacción física, sino que se negocian contratos de compra y venta en los que se especifican cantidades, calidades y plazos de entrega. Así, una de las principales funciones de las bolsas de productos es reducir el riesgo frente a las

fluctuaciones de las cotizaciones internacionales, las que son afectadas por factores externos e incontrolables como climas adversos y plagas.

En lo referente a los cafés especiales, el precio de éstos se fija en base a la calidad de taza pero también de la calidad física del grano. En el sistema comercial de cafés especiales los precios son establecidos entre el productor y el tostador, tomando como referencia las cotizaciones de café arábico de la bolsa de Nueva York. Para los cafés especiales, el diferencial de precios se encuentra entre US\$20 y US\$40 por saco sobre la cotización de los Otros Suaves en la bolsa de New York (Alarcón, 2011). Este diferencial permite a los productores obtener mayor beneficio debido a la diferenciación. La Figura 24 muestra el diferencial promedio entre las exportaciones peruanas de café convencional y café orgánico, expresadas en dólares por quintal (un quintal equivale a 46 kilos).

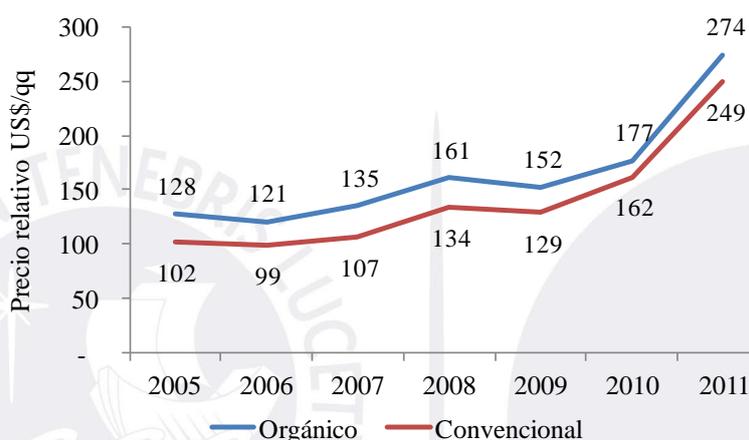


Figura 24. Precio relativo promedio del café convencional y del café orgánico. Adaptado de “Perú: Tendencias de Mercado de Café Convencional y Especial,” por PROMPERÚ, 2012. Recuperado de http://www.expo cafe peru.com/archivos/Maria_del_Pilar_Alarcon_Tendencias_del_mercado_de_cafe.pdf.

Plaza. La JNC (Román, 2012) estimó que en el 2015 la demanda de cafés especiales certificados será del 10% de la producción mundial, la que se estima en 140 millones de sacos anuales. Ello genera un potencial importante para el Perú, ya que este país es líder mundial en cafés especiales como los orgánicos, de Comercio Justo y *Rainforest Alliance*. En este sentido,

la producción peruana toma ventaja frente a países como Colombia y Brasil y países de Centro América, todos ellos principales competidores.

Respecto de los destinos, Perú exporta a los principales consumidores del mundo, entre los que destacan Estados Unidos y Alemania. Con dichos países, el café peruano cuenta con preferencias arancelarias producto de los Tratados de Libre Comercio vigentes. En la actualidad, la participación peruana en dichos destinos es de alrededor de 5% y 14% del total importado, respectivamente, cifras que si bien son bajas, representan una oportunidad para crecer en dichos mercados.

Promoción. En el 2014, el Perú será el país anfitrión de la Feria Internacional organizada por la SCAA, una de las más importantes a nivel mundial relacionado con los cafés especiales y de alta calidad. Cuenta con la participación de casi un centenar de países del mundo y es visitada por más de diez mil personas con capacidad de decisión de compra. En el 2013 participaron 20 organizaciones de productores en los EEUU y en el 2012 se realizaron negocios por casi US\$80 millones (MINAGRI, 2012a).

Si bien en el año 2005 se dio el primer esfuerzo peruano por identificar al producto por su origen, en la actualidad en el Perú no existen marcas colectivas para el café, como la hay en Colombia; sin embargo, PROMPERÚ (Solano, 2012) está realizando el esfuerzo para lograrlo. Entre las ventajas que dicha iniciativa ofrecería al café peruano destacan:

- Enfrentar al mercado en forma conjunta.
- La marca es explotada y promocionada por diversas instituciones.
- Obliga a unificar calidad y/o características de los productos o servicios promocionados (se estandarizan).
- Es un mecanismo para el desarrollo de regiones o localidades (marcas regionales).
- El uso de una marca colectiva no impide utilizar marcas individuales o propias.

Adicionalmente al trabajo enfocado a promover el café peruano en el exterior, se vienen realizando actividades que permitan incrementar el consumo a nivel interior. Así, desde el 2004 se realiza en el Perú el Concurso Nacional de Cafés de Calidad que busca premiar a los mejores cafés nacionales y fomentar su consumo. Este concurso tiene como finalidad promover la buena imagen del grano aromático en los ámbitos nacional e internacional y contribuir al desarrollo de la institucionalidad de la caficultura peruana (Expocafé, 2013).

Asimismo, en el año 2008, por resolución del MINAGRI, el café fue declarado producto bandera, sumándose al pisco, la maca, el algodón, la lúcuma, la cerámica de Chulucanas, los camélidos, la gastronomía y el espárrago. Durante el mismo año, se instauró el cuarto viernes de agosto como el día del café peruano, según el Proyecto de Ley N° 1453/2012-CR (2012), celebración que representa un tributo a todos los participantes de la cadena de producción del café y a los consumidores.

4.1.3. Operaciones y logística e infraestructura (O)

El Perú requiere de infraestructura moderna y productiva para impulsar el desarrollo de la caficultura. Según Paredez (2013) la brecha en infraestructura que el país acumuló para el año 2013 fue de US\$80 mil millones. En la última década el Perú invirtió aproximadamente el 3% de su PBI en infraestructura. En comparación, China invirtió en promedio el 10% de su PBI y los países desarrollados el 6%. Si bien la inversión peruana está en ascenso, este crecimiento aún es relativamente bajo. Prueba de ello son los anuncios de inversión en infraestructura dados durante el 2013, que proyectan un monto de inversión total de US\$1.6 mil millones para los próximos dos años. Uno de los principales problemas que presenta el café en el Perú es la infraestructura vial, la cual es deficiente e insuficiente. En la Tabla 20 se muestra que el 81% de la red vial no se encuentra pavimentada, esto dificulta la logística para el traslado de la producción de café.

Tabla 20

Infraestructura Vial del Sistema Nacional de Carreteras (km) Según Superficie 2011

Superficie	Nacional	Departamental	Vecinal	Total	%
Pavimentada	13,639.60	2,089.70	1,484.30	17,213.50	12%
No pavimentada	9,679.70	23,508.50	78,759.70	111,948.00	81%
En proyecto	2,211.00	3,806.20	3,178.50	9,195.70	7%
Total	25530.3	29404.4	83422.5	138357.2	100%

Nota. Adaptado de “Anuario estadístico 2011,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2011. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/portal/ANUARIO_2011\(06.06.12\).pdf](http://www.mtc.gob.pe/portal/ANUARIO_2011(06.06.12).pdf).

Según datos del IV Censo Nacional Agropecuario 2012 [CENAGRO], el Perú cuenta con 38'742,465 hectáreas de superficie agropecuaria (ver Figura 25), lo que representa el 30.1% del territorio nacional (INEI, 2013a). La superficie agrícola ocupa 7'125,007 hectáreas de las cuales 4'155,678 están cultivadas (58.3%). La superficie sembrada de café se estima en 425,400 hectáreas y se encuentra distribuida en 338 distritos pertenecientes a 67 provincias, ubicadas en 11 regiones. Aproximadamente el 95% de la producción cafetalera se exporta, y solo el 5% se utiliza para el consumo interno (MINAGRI, 2012b).



Figura 25. Distribución de superficie agropecuaria peruana al 2012. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>.

Se estima que el 60% de los cafetales peruanos superan los 20 años y requieren ser renovados. Asimismo, el 75% de las variedades de café del Perú son susceptibles a la plaga de la roya. Finalmente, se determinó que la productividad promedio del café en el Perú está entre 10 y 12 sacos por hectárea, por debajo de otros países representativos de la región. Todo ello

tiene como consecuencia una gran variabilidad en el volumen total de producción, que puede representar hasta un 30% para años consecutivos Sustainable Commodity Assistance Network (SCAN, 2011). En la Figura 26 se pueden apreciar algunos factores que influyen en la productividad de los cafetos.



Figura 26. Factores que influyen sobre la productividad. Tomado de “Rehabilitación de Cafetales: Bases para la Transición hacia una Caficultura Empresarial Sostenible,” por SCAN, 2012. Recuperado de <http://scanprogram.es/wp-content/uploads/2012/11/guia-rehabilitacion-cafetales-tecnica.pdf>.

En el Perú las principales zonas cafetaleras son (a) Junín, (b) Cajamarca, (c) San Martín, (d) Cusco, y (e) Amazonas, y debido a la falta de capacitación técnica y la falta de asociación de los productores, se generan marcadas diferencias en la producción de café para cada una de estas zonas (ver Tabla 21). La reducción de la producción en el 2012 trajo como consecuencia una notable disminución en los volúmenes de acopio de las organizaciones cafetaleras, lo que sumado a la caída de los precios de venta internacionales, ocasionó que los ingresos de las cooperativas y asociaciones se redujeran considerablemente.

Por todo ello es necesario invertir sostenidamente en la recuperación y el incremento de productividad, según datos de la JNC (2012a) se necesita una inversión de S/6,400 por hectárea para lograr incrementar el rendimiento hasta 26 quintales por hectárea. Con respecto a la estacionalidad del café, la mayor cantidad de producción de café en el Perú se concentra en

los meses de abril hasta Julio (ver Tabla 22). Por su parte las exportaciones de café se concentran en los meses de Marzo hasta setiembre (ver Tabla 23).

Tabla 21

Producción de Café por Regiones

Regiones	2009	2010	2011	2012 ^a
Junín	858,760	1,035,190	1,413,190	1,181,210
Cajamarca	726,400	861,910	1,236,090	903,270
San Martín	459,420	681,250	972,060	487,550
Cusco	409,530	459,490	597,310	461,860
Amazonas	399,080	531,160	741,510	472,420

Nota. Valores dados en sacos. Adaptado de “La producción,” por JNC, 2012, *El Cafetalero*, 42, p.21. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/publicaciones/revista-el-cafetalero-edicion-ndeg-42>.

^a Estimado.

El costo de producción depende de los factores físicos y geográficos de la chacra, del nivel de desarrollo de la infraestructura, de los servicios públicos en la zona (carreteras, electrificación, telefonía, servicios de agua y desagüe), de la mano de obra, del transporte y los insumos. Las características socioeconómicas del productor determinarán el potencial productivo de la finca, el capital financiero y las garantías para gestionar un crédito. Los factores de tipo ambiental están determinados por la ubicación de la finca (la altitud, el clima, el tipo de suelo), y por lo general no pueden ser modificados.

Tabla 22

Calendario Peruano de producción de café.

Departamento	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Junín				X	X	X	X					
Cajamarca							X	X	X	X		
San Martín	X	X	X	X	X						X	X
Amazonas				X	X	X	X	X	X			
Cusco			X	X	X	X	X					
Resto del País					X	X	X			X	X	X

Nota. Adaptado de “Café Perú,” por MINAGRI, 2010. Recuperado de <http://www.regionhuanuco.gob.pe/grde/documentos/planes/cafe10.pdf>

Tabla 23

Calendario Peruano de exportación de café.

Perú	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Exportaciones			X	X	X	X	X	X	X			

Nota. Adaptado de “Perú: Productos agrícolas,” por PROMPERU, 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/679273806grad20873.pdf>

El proceso productivo del café (ver Figura 27) comienza con la cosecha de las semillas seleccionadas, cuidando seleccionar únicamente los cerezos maduros y evitando las semillas verdes o sobre maduras. Luego se inicia el proceso de despulpado. Según Vergara (2012), el procesamiento del café puede ser de dos formas: por la vía seca que proporciona café natural y por vía húmeda que proporciona café lavado.

El método por vía seca es el más antiguo, sencillo y de menor uso de maquinaria. Existen variantes del proceso dependiendo del tamaño del cafetal, las instalaciones de las que se disponga y la calidad final que se desee obtener. Las cerezas de café se extienden al sol y puede tomar hasta cuatro semanas secarlas al nivel máximo, con un contenido promedio de humedad de 12,5%. La operación de secado es la etapa más importante del proceso, puesto que afecta a la calidad final del café verde. Un café que haya secado demasiado se volverá quebradizo; un café que no haya secado lo suficiente tendrá demasiada humedad y se deteriorará rápidamente debido a hongos y bacterias.

El método de vía húmeda requiere del uso de equipamiento especializado y grandes cantidades de agua. Cuando el proceso es adecuado se logra conservar mejor los atributos del grano de café, homogenizándolo y disminuyendo las pérdidas. El café que se beneficia con este método se considera de mejor calidad, lo cual hace que su precio sea mayor. Al igual que en el método por vía seca se debe hacer la separación y limpieza preliminar de las cerezas, inmediatamente luego de la recolección. El despulpe se realiza de forma artesanal o mediante maquinaria especializada. Los granos despulpados pasan a través de cribas vibratorias que los

separan de las cerezas que hayan quedado sin despulpar y de los pedazos grandes de pulpa que puedan haber pasado con ellas.

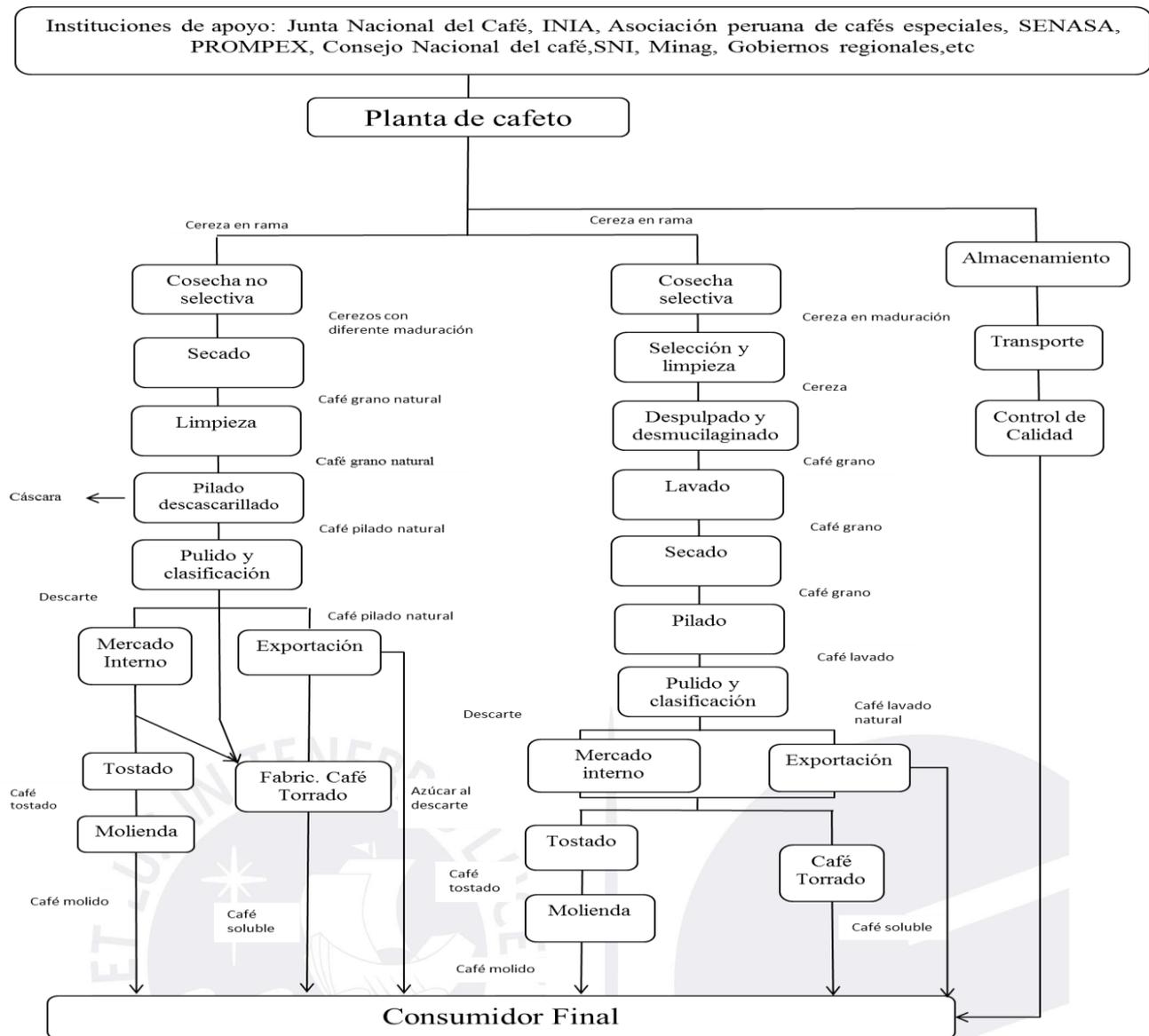


Figura 27. Cadena productiva del café. Adaptado de “Inteligencia económica para el éxito en los negocios: Café, 2011,” por Maximixe, 2011, p.3.

Luego de despulpados, los granos pasan por la etapa de fermentación. Cuando termina la fermentación, se lava el café con abundante agua, obteniéndose el llamado café pergamino, que en esta etapa posee aproximadamente un 57% de humedad. Para disminuir la humedad hasta el nivel máximo del 12,5% utiliza el método convencional (secado al sol), el secado a máquina, o una combinación de ambos métodos. La última etapa es la de tostado, en la que se obtienen cambios físicos y químicos. El café cambia de color, pierde peso, aumenta su

volumen, cambia de sabor y el aroma se intensifica de acuerdo al nivel de tostado, la humedad óptima para el tostado es entre 11% y 12%.

Según Arcilla (2011), el manejo de las enfermedades del café posee un componente ambiental. La roya del cafeto es la principal enfermedad del cultivo en Perú, el 2013 se lanzó el plan nacional de acción de reducción de incidencia y severidad de la roya amarilla, cuyo principal objetivo es contribuir al combate integrado de la roya del café y la recuperación de la capacidad productiva de los cafetales (MINAGRI, 2013h) Para su control, es muy importante conocer el ciclo biológico del hongo y las condiciones climáticas para su desarrollo, existe la alternativa del control químico mediante la determinación del porcentaje de infección por lote y la aplicación de fungicidas de contacto o sistémicos Arcilla (2012). Esto garantiza controles oportunos con una racionalización en la aplicación de fungicidas de baja categoría toxicológica.

La JNC (2012b) señaló que a inicios de febrero 2013 propuso al MINAGRI un plan para responder a la plaga de roya con medidas inmediatas que permitan reducir el impacto que pueda tener en la economía de los pequeños productores dedicados al cultivo del café. El plan consistía de dos etapas: por un lado un plan de mitigación de la enfermedad para aplicarse en plantones cuya afectación están en etapa temprana y pueden recuperarse, que requerirá de un fondo de S/.40 millones; y por otro, un programa de renovación de cafetos afectados, con un presupuesto inicial de S/.240 millones. A inicios del 2013 se estimó que la producción peruana sería de 5'750,000 sacos, luego de conocer la magnitud de extensión de la plaga se han calculado que las pérdidas podrían superar el 20% de la producción estimada.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Según la información de Aduanas (SUNAT, 2013b), el 2012 las exportaciones de café ascendieron a US\$1,020 millones. Este resultado representó el 94% de las exportaciones agrícolas tradicionales y el 2.2% de las exportaciones totales para el mismo año. Es por ello

que el café es uno de los principales productos de exportación del país. Asimismo se menciona que (SUNAT, 2013b), en los últimos diez años el valor de las exportaciones ha aumentado en 5.4 veces (en el 2012 las exportaciones de café registraron US\$188 millones).

Los precios promedio en chacra al agricultor ascendieron a S/.6.15 por kilogramo en el 2012, 31% más que lo registrado cinco años atrás (S/.4.58 por kilogramo en el 2007). La evolución del precio que recibe el agricultor está influenciada directamente por el precio internacional. Así, un aumento del precio en la bolsa de Nueva York incrementará los ingresos del productor y una disminución del precio resultará en menores márgenes de ganancia. La Tabla 24 y la Tabla 25 presentan el detalle de los costos de producción por hectárea de café para la región de Junín, que concentra la mayor producción a nivel nacional. Se concluye que los costos directos de producción de café son aproximadamente de S/.7,391, de los que el 61.7% (S/.4,561) representan los costos de instalación y el 38.3% (S/.2,830) los costos de mantenimiento.

Tabla 24

Costos de Instalación de Café – Junín (S/. por ha)

Tipo	Item	Tipo de producto / Labor	Producto	Unid. Medida	Cantidad	Precio unitario	Costo total
Costo Directo	1. Insumos	Semilla, Almácigo o Platines	Plantones	Unidad	3,500.00	0.2	700
			Hijuelos	Unidad	150	0.5	75
			Árboles sombra	Unidad	80	0.5	40
			Sub total				
		Fertilizantes	Compost / 1	Kg.	2500	0.4	1,000
		Sub total					
		Total Insumos					1,815
	2. Mano de Obra	Siembra	Instalac. de la Plantación	Jornal	14	20.96	293
			Instalac. de sombra (guaba)	Jornal	3	20.96	63
			Instalac. de plátano	Jornal	4	20.96	84
Sub total				21		440	
Preparación de terreno		Macheteo de arbustos	Jornal	15	20.96	314	
		Tala o Rozo de campo	Jornal	20	20.96	419	
		Alineación (Curvas a nivel)	Jornal	10	20.96	210	
		Poceo	Jornal	35	20.96	734	
		Sub total		80		1,677	
Labores Culturales		Control de Malezas		30	20.96	629	
	Sub total		30		629		
	Total Mano de Obra		131		2,746		
	Total costo directo					4,561	

Nota. Adaptado de “Costo de Producción”, por MINAG, 2011. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/cpcafe.pdf>

Tabla 25

Costos de Mantenimiento de Café – Junín (Nuevos soles por hectárea)

Tipo	Item	Tipo de producto / Labor	Producto	Unid. Medida	Cantidad	Precio unitario	Costo total		
Costo Directo	1. Insumos	Fertilizantes	Compost / 1	Kg.	1,000.00	0.4	400		
		Sub total						400	
			Semilla, Almacigo o Platines Plantones		Unidad	100	0.2	20	
			Sub total						20
		Total Insumos							420
	2. Mano de Obra	Labores Culturales	Poda de Mant. Selectiva		Jornal	4	20.96	84	
			Deschuponado		Jornal	2	20.96	42	
			Control malezas		Jornal	30	20.96	629	
			Control fitosanitario		Jornal	2	20.96	42	
			Raspa		Jornal	4	20.96	84	
Manejo de sombra				Jornal	4	20.96	84		
Manejo de pulpa / Compos				Jornal	4	20.96	84		
Despulpadora				Jornal	5	20.96	105		
Beneficio y secado				Jornal	8	20.96	168		
		Sub total							63
	Siembra	Recalce o transplante		Jornal	2	20.96	42		
	Sub total						42		
	Cosecha	Cosecha		Jornal	50	20.96	1,048		
	Sub total						50	1,048	
	Total Mano de Obra							113	2,410
Total costo directo							2,830		

Nota. Adaptado de “Costo de Producción,” por MINAG, 2011. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/cpcafe.pdf>.

Sin embargo, este porcentaje se incrementa a 10% cuando se compara por número de deudores del sector. Para mejorar el apoyo a los productores, en agosto del 2013 el MINAGRI aprobó el Programa de Financiamiento para la ejecución del Plan Nacional de Renovación de Cafetos y consolidación de la deuda de los cafetaleros, cuyas cosechas se vieron afectadas por una plaga de roya (“Gobierno Oficializó Programa”, 2013). En este sentido, Agrobanco recibió S/.65 millones destinados a comprar las deudas que tengan los productores de café afectados por el hongo de la roya, aplicando una tasa de 10% anual. Al respecto, Lorenzo Castillo, gerente de la JNC consideró elevado el interés que cobrará Agrobanco por esos préstamos, lo que aumenta el riesgo de que los productores no puedan honrar sus deudas (“Agrobanco comprará deuda,” 2013).

4.1.5. Recursos humanos y cultura (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, moviliza los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permitan a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2013, p 181). Según el IV CENAGRO 2012, del total de productores agropecuarios 1'164,800 cuentan con educación primaria, 581,300 con educación secundaria y 161,500 con educación superior (ver Figura 28) (INEI, 2013a). Adicionalmente señala que, la actividad agropecuaria proporciona empleo a 180 mil trabajadores permanentes y 13'867 trabajadores eventuales. En relación al género de los trabajadores menciona que, el 81,2% de los trabajadores permanentes son hombres y el 18,8% son mujeres. En el caso de los trabajadores eventuales el 72,8% son hombres y el 27,2% mujeres.

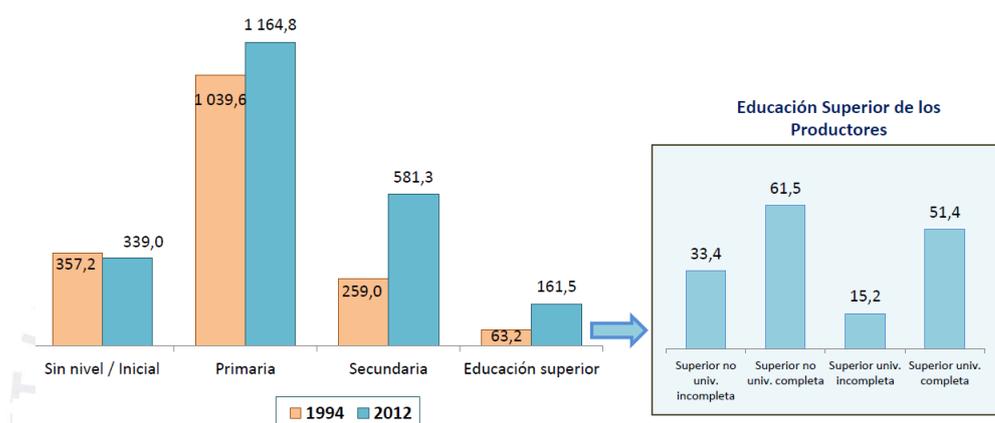


Figura 28. Distribución de productores agropecuarios por nivel de instrucción - 1994 al 2012. Tomado de "IV Censo Nacional Agropecuario 2012," por INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>.

Adicionalmente a la importancia económica, el café posee una gran implicancia social y ambiental para el Perú. Las principales limitaciones que tiene el café peruano es la escasez de recursos humanos con capacidades y competencias técnicas adecuadas, el cultivo del café constituye la primera actividad agrícola de la selva alta, es el soporte económico de más de 180,000 familias de manera directa y genera 2'000,000 de puestos de trabajo indirecto al año (Consejo Nacional del Café, 2012).

La JNC está dedicada a fortalecer técnicamente a las cooperativas, profesionales y especialistas del rubro, para lo cual se requiere estandarizar criterios y procedimientos. Según el MINAGRI (2013i) son numerosas las instituciones públicas y privadas que intervienen en la cadena agropecuaria del café. Además del Estado, son importantes la JNC y la CPC por el potencial de dinamismo que le ofrecen a la actividad cafetalera. Las instituciones estatales son importantes siempre y cuando sean representativas y se dediquen al diseño y ejecución de estrategias para elevar la competitividad del café. Las instituciones privadas deberán alinear sus objetivos con el fin de promover transformaciones en la cadena productiva.

Según datos del IV CENAGRO 2012 (INEI, 2013a), un total de 166 mil productores recibieron asistencia técnica, capacitación y asesoría empresarial para la producción de cultivos agrícolas. En el año 2013 el gobierno aprobó el Plan Nacional de Acción de Reducción de Incidencia y Severidad de la Roya Amarilla del Cafeto MINAGRI (2013h). Uno de los objetivos de este plan es reducir la incidencia de la roya amarilla del cafeto mediante el fortalecimiento de las capacidades técnicas. Según la JNC (2012b), aproximadamente 500 mil personas de 20 distritos rurales cafetaleros dejaron de trabajar, 60 productores perdieron toda la cosecha de 2013 y 165 mil familias acumulan pérdidas económicas debido a los bajos precios.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La JNC cuenta con un sistema de información que le permite difundir las distintas actividades que realiza a las organizaciones agremiadas. Este sistema es gestionado por el área de prensa de la JNC (Centro Peruano de Estudios Sociales [CEPES], 2009). Entre los medios de información se tienen:

- Programa de radio El Cafetalero.
- Revista institucional El Cafetalero.
- Página web con una plataforma virtual solo para socios.
- Agenda anual de actividades y directorio.

- CD que contiene también un directorio de todas las instituciones, asociaciones y empresas vinculadas, y ocasionalmente videos institucionales.

El objetivo del sistema de información de la JNC es difundir las actividades de la organización y brindar información a los distintos socios del gremio e instituciones afines. Los socios que reciben la información la comparten con sus miembros. El público objetivo de este sistema son los productores de café asociados en cooperativas y asociaciones de agricultores que se encuentran dentro del territorio peruano. Los temas cubiertos por el sistema incluyen noticias relacionadas a la problemática de la producción del café (plagas, por ejemplo), tendencias de precios a nivel local e internacional y cuestiones referidas a la obtención de certificaciones (CEPES, 2009).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Entre las principales características del sector agrario se pueden mencionar: (a) La significativa participación del sector agrario en la PEA (casi 30%), (b) la predominancia del minifundio, promedio 3.3 ha por unidad productiva, y (c) la debilidad del desarrollo de los mercados internos. El café peruano no escapa a esta realidad. En lo que respecta a investigación y desarrollo el Perú cuenta con el INIA, el cual tiene como finalidad generar y adaptar tecnología con fines productivos, contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad, la puesta en valor de los recursos genéticos, así como la sostenibilidad de la producción agraria del Perú (INIA, 2013a). Debido a la escasa investigación del sector cafetalero, existe un alto grado de incertidumbre en el manejo tecnológico de los procesos productivos. El uso de tecnología en la actividad cafetalera peruana es bastante limitado, la producción se caracteriza por el uso intensivo de mano de obra. Muchos de los agricultores muestran poco interés en utilizar la tecnología como aliado para mejorar su rendimiento.

El INIA está realizando labores de identificación de variedades resistentes a la roya, con el fin de realizar un banco de germoplasma para que en los próximos años se puedan utilizar

estas variedades (INIA, 2013e). En este sentido, la JNC ha propuesto al MINAGRI realizar una inversión de S/.600 millones en los próximos cuatro años con el fin de financiar el sembrío de 50 mil hectáreas de cafetos con un nuevo germoplasma que sea resistente a enfermedades como la roya, manteniendo alta productividad y calidad de taza (JNC, 2012c).

Según la Sustainable Commodity Assistance Network (SCAN ,2011), la rehabilitación de un cafetal consiste en la mejora de la productividad del cultivo mediante un programa agrícola integral que concede vital importancia al manejo del tejido mediante la poda de los cafetos, así como al conjunto de otras labores agrícolas como el manejo de sombra, el control de malezas, la fertilización y la conservación del suelo. El proceso de rehabilitación es una etapa de tránsito que tiene por objetivo recuperar la productividad; y aun cuando esto solo sería ya un gran logro, el reto mayor consiste en aprovechar este proceso para iniciar un manejo sostenible en el largo plazo mediante la renovación continua de pequeñas áreas del cafetal y un manejo empresarial de la unidad productiva.

Según CENICAFE (2012), para las distintas variedades de café existe una cantidad de cosechas luego de las cuales se logra obtener el máximo rendimiento de los cafetos. Como consecuencia, el café necesita de renovaciones periódicas para mantener un buen promedio de producción anual. Los cafetales que no sean renovados corren el riesgo de disminuir su rendimiento eventualmente debido a la competencia por espacio, luz, recursos, y además, como efecto del deterioro físico de las plantas. Por este motivo se necesita modificar los hábitos naturales de crecimiento de la planta cada cierto número de años, para estimular la formación de tejido nuevo y así mantener un promedio de producción alto, regular y rentable. Estas prácticas se conocen como sistemas de poda y renovación.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz Evaluación de Factores Internos, tal como D'Alessio lo explicó (2013), permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en la áreas funcionales de una

organización. Además, ofrece información específica para identificar y realizar una evaluación de las relaciones que existen entre esas áreas. La Matriz de Evaluación de Factores Internos para el café peruano, presentado en la Tabla 26, cuenta con catorce factores determinantes de éxito, seis fortalezas y ocho debilidades. Los pesos han sido determinados en base al análisis de la información recogida y presentada en este capítulo.

Tabla 26

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Microclimas favorables para la producción de café	0.09	4	0.36
2. Creciente desarrollo de la producción de cafés especiales	0.09	4	0.36
3. Potencial de crecimiento de extensión de cultivo	0.05	3	0.15
4. Importancia del café como principal producto de agro exportación nacional	0.05	3	0.15
5. Experiencia en certificación de cafés especiales	0.05	3	0.15
6. Liderazgo mundial en la producción de café orgánico	0.08	4	0.32
Subtotal	0.41		1.49
Debilidades			
1. Débil articulación entre las distintas organizaciones relacionadas al café (Junta, Cámaras, cooperativas, asociaciones) y los distintos niveles de gobierno	0.08	1	0.08
2. Dependencia de precios internacionales	0.06	2	0.12
3. Gran presencia de pequeños productores desorganizados	0.08	1	0.08
4. Infraestructura deficiente en las zonas productivas	0.08	2	0.16
5. Bajo desarrollo tecnológico	0.08	1	0.08
6. Limitado acceso al crédito para pequeños productores	0.07	1	0.07
7. Débil capacidad de respuesta ante presencia de plagas y factores climáticos	0.06	2	0.12
8. Antigüedad de los cafetos	0.08	1	0.08
Subtotal	0.59		0.79
Total	1.00		2.28

Nota. Valor 4 (Fortaleza mayor), 3 (Fortaleza menor), 2 (Debilidad menor) y 1 (Debilidad mayor). Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El resultado ponderado obtenido luego de la evaluación de factores internos es de 2.28, cifra menor al puntaje promedio de 2.5. Ello significa que el café peruano es débil a nivel interno, por lo que es primordial generar estrategias para superar aquellos puntos que generan deficiencias. Así, aspectos como el limitado apoyo del Estado en las zonas productoras, el bajo rendimiento de la producción, la carencia de infraestructura en las zonas de influencia y el bajo desarrollo tecnológico son temas pendientes que deben ser resueltos con prioridad para fortalecer el café en el Perú. Adicionalmente, los factores como los microclimas favorables, el desarrollo de cafés especiales y el liderazgo a nivel mundial en la producción de cafés orgánicos son las principales fortalezas que deben ser aprovechadas para poder superar las debilidades mencionadas.

4.3. Conclusiones

La principal debilidad del café peruano es la falta de institucionalización de la mayoría de los participantes de la cadena productiva, aunque existen esfuerzos asilados que deberían canalizarse a través del MINAGRI. La falta de visión a largo plazo por parte del Estado, sumado a la inacción de normativa que permita construir una actividad económica sostenida, coloca al café peruano en una situación complicada hacia el futuro.

El café peruano presenta una gran ventaja competitiva debido a su calidad, posicionando al Perú como líder mundial en la producción de café orgánico. Producir café especial ofrece un beneficio especial en el precio, el cual puede variar entre \$20 y \$40 sobre la cotización en bolsa. El Perú debe aprovechar el continuo crecimiento de la demanda mundial de cafés, sobre todo la de café orgánico, teniendo en cuenta aún existe una gran brecha de exportación de café orgánico a Estados Unidos y Alemania, países a los cuales solo se exporta el 5% y 14% de nuestra producción respectivamente.

En los últimos años el café peruano estuvo orientado a desarrollar y posicionarse en el mercado internacional, sin embargo existe una gran oportunidad de incrementar el consumo

interno de café en el Perú. Uno de los principales problemas que tiene el Perú es la gran variabilidad en el volumen total de producción que puede llegar a 30 % de diferencia entre años consecutivos.



Capítulo V. Intereses del Café Peruano y Objetivos de Largo Plazo

Una vez realizado el análisis externo e interno del sector, en este capítulo se presentan los intereses del café peruano. Estos, junto con la teoría tridimensional de Hartmann (1983), serán la base para la elaboración de los objetivos de largo plazo, representando los resultados que el café peruano planea conseguir luego de la implementación de las estrategias seleccionadas. Estos objetivos estarán debidamente alineados con la estrategia para hacer realidad la visión planteada al año 2023.

5.1. Intereses del Café Peruano

Según D'Alessio (2013), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. Por lo tanto, después de un exhaustivo análisis en los capítulos anteriores, es necesario establecer cuáles son los principales intereses del café en el Perú. El principal interés del café peruano es mejorar la calidad del producto, enunciado que está alineado con la misión planteada en el Capítulo II. Dado que no se cuenta con oferta de semilla ni con plántones de calidad garantizada, es muy complicado para los productores cumplir con los criterios mínimos de calidad requeridos JNC (2012d). Con el fin de mejorar la calidad del grano la JNC promovió la conformación del Comité Técnico de Semilla y Plántones de Café el 2012, el cual está conformado por representantes de la JNC, el Programa Especial de Semillas del INIA, la Universidad Nacional Agraria y el MINAGRI.

Otro interés del café peruano es incrementar la productividad que según Schuller (2012) sigue oscilando entre 10 y 12 quintales por hectárea, adicionalmente se afirmó que más del 50% de los cafetos actuales tienen más de 20 años de edad. Estos cafetos requieren rehabilitación mediante la poda y formación de nuevas ramas y, en otros casos, es necesaria la renovación con nuevos cafetos. Para este fin se debe contar con una propuesta técnica validada y un plan de financiamiento a largo plazo.

La institucionalización del café en el Perú juega un rol importante para su desarrollo sostenido y, para ello, es necesario articular las instituciones públicas y privadas. Actualmente, existe un divorcio entre los principales actores de la caficultura peruana, lo cual trae como consecuencia que solo se apliquen y ejecuten medidas correctivas de corto plazo, dejando de lado la planificación estratégica de largo plazo.

5.2. Potencial del Café Peruano

Tal como lo indicó D'Alessio (2013), el análisis del potencial de la organización tiene por objetivo determinar los factores de las fortalezas y debilidades de la organización analizando las siete áreas funcionales clásicas con la finalidad de ubicar las competencias distintivas de la organización. En este caso, se analizará al café peruano:

Demográfico. De acuerdo con el Consejo Nacional del Café (2012) la cantidad de productores de café en el Perú fue de 180 mil hacia finales del 2012, esto a su vez generó trabajo indirecto a más de dos millones de personas de industrias relacionadas a las del café. Adicionalmente, el MINAGRI (2013b) señaló que los departamentos que lideran la producción de café son: (a) Junín (26.7%), (b) San Martín (25.8%), (c) Cajamarca (14.7%), (d) Cusco (13.6%) y (e) Amazonas (10.0%); regiones que representan más del 90% de la producción nacional de café.

De acuerdo a lo mostrado en la Figura 29, se puede apreciar una disminución en la producción del 2012 comparada con la del 2011, excepto en Amazonas que mostró un ligero incremento en su producción. Como se había mencionado anteriormente, esta disminución de la producción fue el resultado de varios factores sumados, entre los que se pueden mencionar los siguientes: la antigüedad de los cafetos y las excepcionales cantidades producidas en el 2011, que ocasionaron agotamiento en los suelos. Asimismo, en menor medida influyeron factores climáticos y problemas de fertilización de las plantaciones de café, los cuales afectaron su rendimiento.

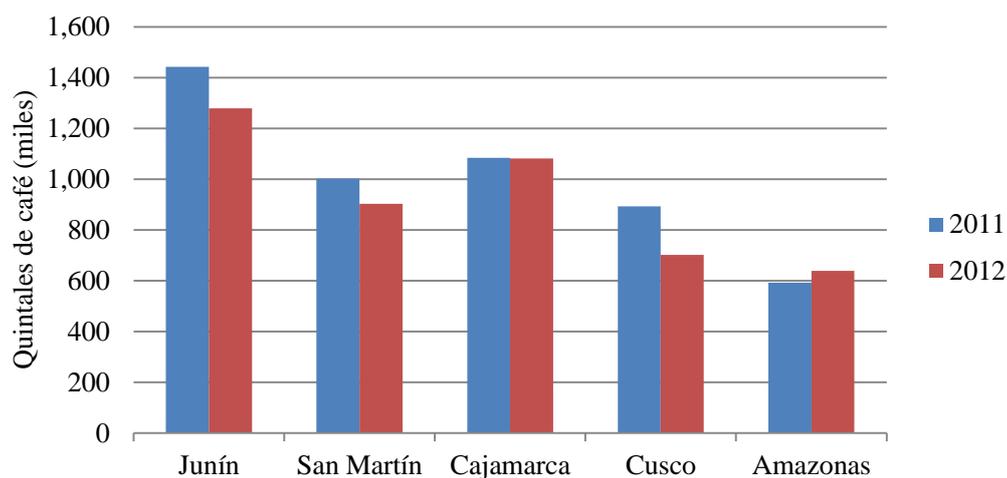


Figura 29. Producción de café en las principales regiones productivas para los años 2011 y 2012. Adaptado de “Estadística Mensual – Sistema Integrado de Estadística Agraria SIEA,” por Ministerio de Agricultura y Riego, 2013. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2013/bemsa_julio13.pdf.

Según el INEI (2013e), la población estimada para el año 2023 será de 33.8 millones de habitantes, con un crecimiento promedio anual cercano al 1%. Este mismo organismo (INEI, 2006) ha elaborado una proyección del crecimiento de la población rural hasta el año 2020, en la que se puede apreciar una ligera disminución de la población rural en cuatro de las cinco principales regiones productoras de café (ver Figura 30).

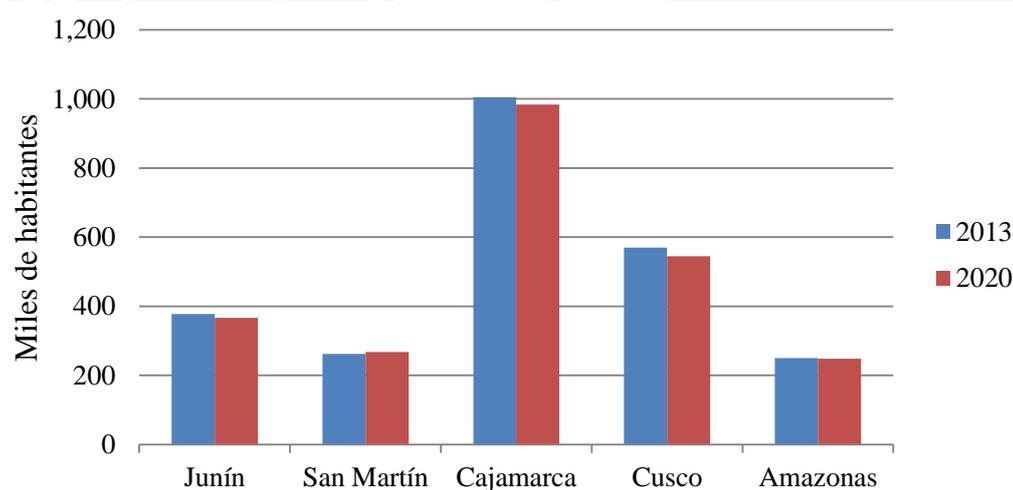


Figura 30. Proyección de crecimiento poblacional rural al 2020 en los principales departamentos productores de café. Adaptado de “Nuevas Proyecciones Nacionales de Población del Perú por Departamentos, Urbano y Rural y Sexo 2005 a 2020,” por INEI, 2006. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/Proyeccion.pdf>.

Geográfico. De acuerdo al último censo agropecuario (INEI, 2013a) la superficie nacional agrícola abarca 7'125,008 hectáreas, de las cuales 4'155,678 hectáreas están cultivadas y de estas 425,400 hectáreas son dedicadas al cultivo de café. El Perú cuenta con 32 zonas con microclimas apropiados para la producción de cafetalera, distribuidas en 12 regiones, 47 provincias y 210 distritos (Zapata, 2012). Las zonas cafetaleras pertenecientes a los principales departamentos productores de café en el Perú se muestran en la Tabla 27.

Tabla 27

Zonas Cafetaleras en las Principales Regiones Productoras del Perú

Región	Zona Cafetalera	Altitud (msnm)
	Rodríguez de Mendoza	1500-2100
Amazonas	Utcubamba	550-1200
	Bagua	500-950
Cajamarca	San Ignacio	550-1800
	Jaén	550-1950
Cusco	Quillabamba	600-1800
Junín	Chanchamayo	600-1800
	Satipo	500-1600
San Martín	Lamas	500-1000
	Moyobamba	800-1000
	Rioja	840-1200
	Tocache	500-800

Nota. Adaptado de “Café,” por MINAGRI, 2011. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/recomercializacioncafe.pdf>

De acuerdo con el MINAGRI (2013d), la evolución de las extensiones de cultivo en los principales departamentos productores de café hasta el año 2011 muestra que el departamento de Junín posee la mayor extensión cultivada con aproximadamente 92,500 hectáreas y un crecimiento promedio en los últimos nueve años de 2.40%, mientras que el crecimiento promedio nacional de extensión de cultivos es de 3.23% en los últimos años. De esta misma

fuente se ha podido determinar que el departamento de mayor crecimiento en extensión de cultivo de café fue San Martín, con un crecimiento promedio anual de 9.29% los últimos nueve años, alcanzando una extensión de cultivo de aproximadamente 67,200 hectáreas en el 2011 (ver Figura 31). Según el MINAGRI (2011), el período con mayor producción de café es el comprendido entre los meses de abril y julio, período durante el cual se obtiene más del 80% de la producción anual. La Figura 32 muestra el nivel de producción mensual para los cinco principales departamentos durante el año 2010.

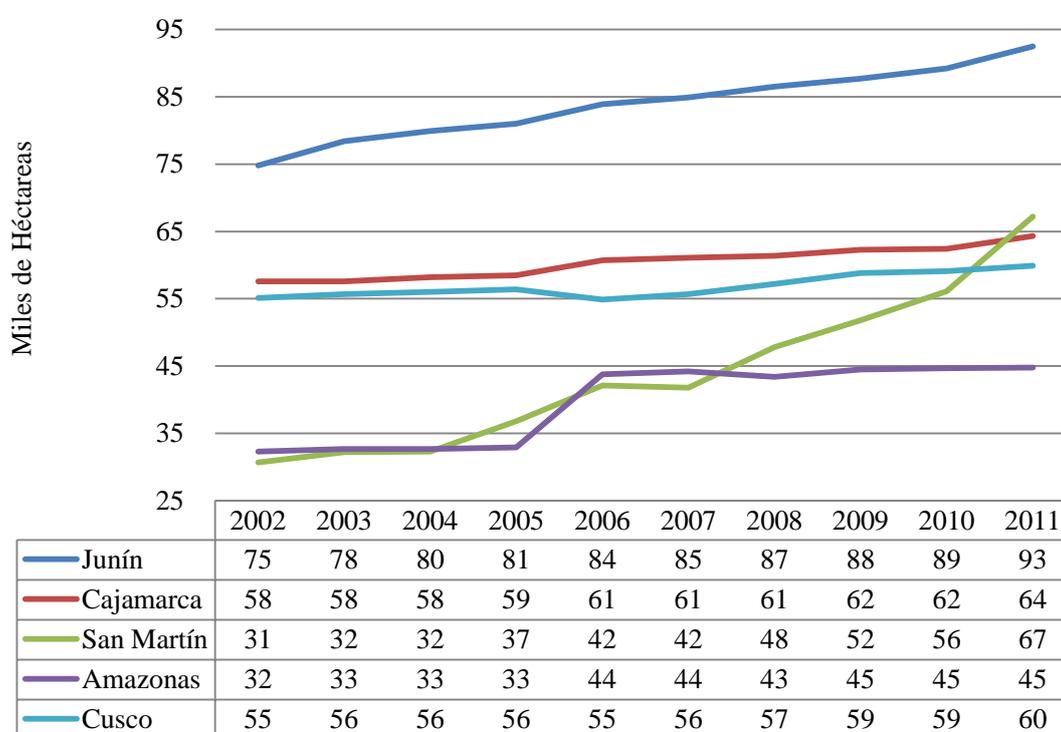


Figura 31. Evolución de la extensión de cultivos de café en las principales regiones al 2011. Adaptado de “Agro al Día. Siembras y Cosechas: Orientación por Territorios,” por MINAGRI, 2013. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/sisin/clientes/territorios/module:Siembras>.

Económico. El más grave inconveniente económico que atraviesan los productores cafetaleros es que al ser en su gran mayoría dueños de pequeñas parcelas, es más complicado el acceso al crédito proveniente de organismos financieros tradicionales. Esta situación ocasiona, entre otros asuntos, el inadecuado manejo de los sembríos de café, manteniendo cafetos de avanzada edad, poco rendimiento y la falta de soporte tecnológico que permita obtener cafés de

calidad. En agosto del presente año se aprobó la Resolución Ministerial N° 0300-2013-MINAGRI (2013) se resolvió elaborar un programa de financiamiento con dos líneas crediticias a través del Fondo AgroPerú de las cuales una se destinará al Plan Nacional de Renovación de Cafetos y la otra a otorgar financiamiento a productores afectados por la plaga de la roya del cafeto o para consolidar deudas que éstos mantengan en otras entidades financieras (compra de deuda).

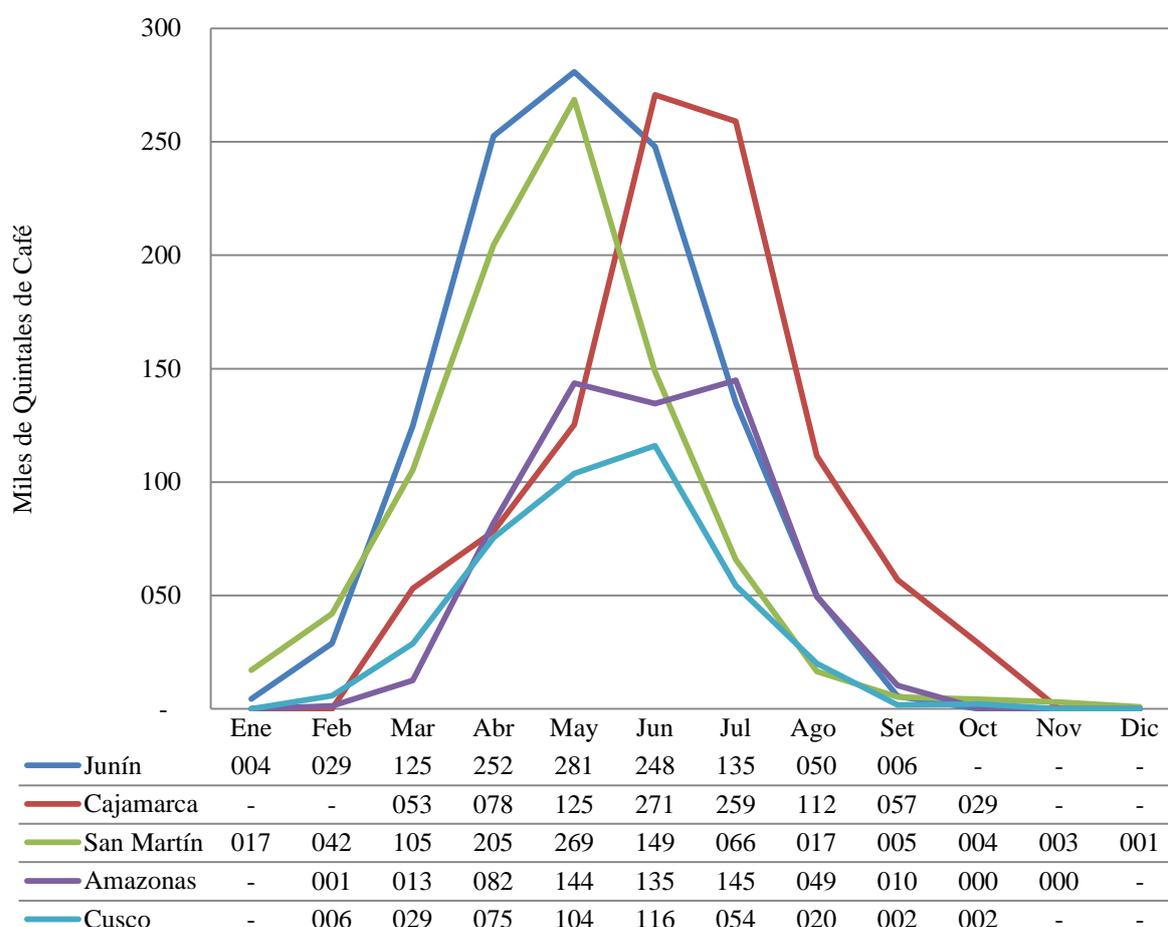


Figura 32. Calendario de producción de café en las principales regiones productoras 2010. Adaptado de “Café,” por MINAGRI, 2011. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/recomercializacioncafe.pdf>.

Tecnológico-científico. La principal desventaja que afrontan los productores es la falta de especialistas que puedan divulgar sus conocimientos a través de capacitaciones. La falta de previsión del Gobierno ha ocasionado que las instituciones educativas no prioricen la

formación de especialistas en la materia y mucho menos se incentivan los estudios de extensión o capacitación en mercados referentes. Los escasos especialistas cafetaleros locales son insuficientes para adiestrar a productores, exportadores e industrializadores, por lo que algunas organizaciones o gremios cafetaleros optaron por contratar capacitaciones de expertos extranjeros. El bajo rendimiento de los cultivos de café es, en parte, causado por la baja tecnificación que utilizan los productores. La evolución del rendimiento por hectárea cultivada para las cinco principales regiones productoras del país desde el año 2002 hasta el año 2011 se muestran en la Figura 33 (MINAGRI, 2013d).

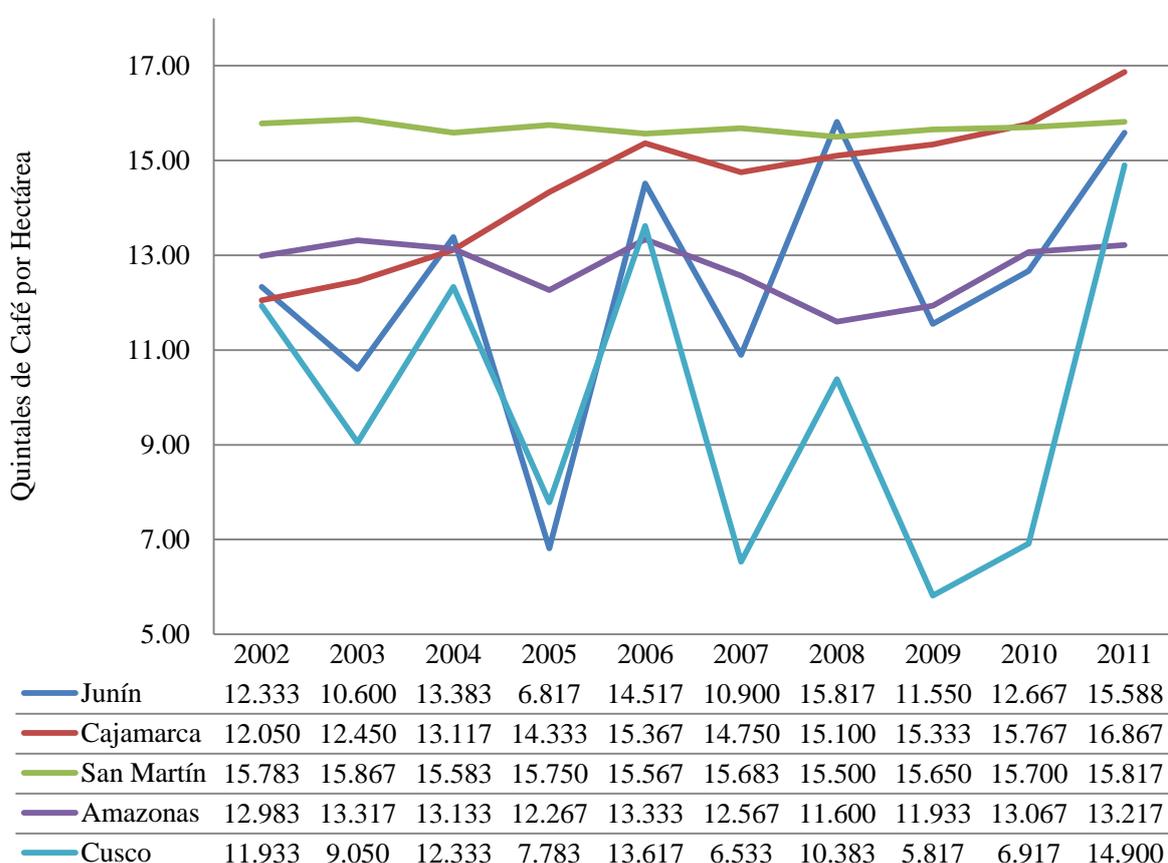


Figura 33. Evolución del rendimiento de producción de café en las principales regiones productoras al 2011. Adaptado de “Agro al Día. Siembras y Cosechas: Orientación por Territorios,” por MINAGRI, 2013. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/sisin/clientes/territorios/module:Siembras>.

Militar. La erradicación de los cultivos de hoja de coca y su reemplazo por cultivos alternativos forman parte de la Política Antidrogas del Estado. Los organismos que trabajan

conjuntamente con éste informaron que durante el año 2012 la extensión de cultivos de coca erradicados fue de 14,234 hectáreas (ONUDD, 2013), 38.3% más de lo que se erradicó el año anterior. Esta mayor erradicación fue posible gracias a que el café genera una rentabilidad 17% mayor que la hoja de coca según se informó en un artículo publicado en Info Región (“Cacao, café y palma,” 2010).

5.3. Principios Cardinales del Café Peruano

Influencias de terceras partes. El Gobierno peruano a través del MINAGRI participa en el desarrollo de la caficultura creando programas de inversión en busca de mayor competitividad del café peruano. Así, ha creado el programa Innovación y Competitividad para el Agro Peruano (INCAGRO, 2013) en conjunto con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA). Otras instituciones públicas que intervienen en la cadena productiva son el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), PROMPERÚ, entre los principales. Adicionalmente, existen instituciones privadas que se suman a la búsqueda de potenciar la producción de café. Entre las principales instituciones están la JNC y la CPC, quienes agrupan a asociaciones, cooperativas, productores y exportadores del sector cafetalero. Otro importante actor es la Asociación Peruana de Cafés Especiales (APECAFE), dado que el Perú destaca en la producción de cafés orgánicos. Es importante mencionar que el MINAGRI, junto con la JNC y la CPC, conforman el Consejo Nacional del Café desde el año 2002, el cual tiene como principal función el desarrollar un plan estratégico de la caficultura nacional. Por otro lado, las instituciones internacionales que influyen de manera directa en el café peruano son principalmente la OIC y, en cafés especiales, la SCAA.

Lazos pasados y presentes. El cultivo del café en el Perú se remonta a los años 1740 – 1760. Debido a la altitud, el clima y la humedad, la producción se desarrolló principalmente en las zonas de la selva alta y en los valles interandinos (JNC, 2013c). La JNC señaló también que en el año 1887 el Perú inició las operaciones de exportación de café principalmente a los

mercados de Alemania e Inglaterra. La CPC (2013d) señaló que en el período de 1950 a 1960 el cultivo de café se consolidó en el Perú gracias al esfuerzo conjunto de empresas productoras y exportadoras que en esas épocas contaban con reconocido prestigio internacional. Asimismo, mencionó que en el año 1968 se decretó la Reforma Agraria por el entonces gobierno militar, lo que impactó negativamente en el desarrollo de la agricultura peruana en general, situación que generó en el Perú la aparición de pequeños caficultores que en la actualidad constituyen el la mayor parte de los productores de café en el país.

Contra balance de los intereses. La cadena productora de café en el Perú es aún deficiente, pese a que existen instituciones públicas y privadas que buscan impulsar su desarrollo. Sólo el 33% de productores se encuentra asociado a alguna cooperativa, mientras que el resto se encuentra desorganizado. Esta falta de organización evita que gran parte de pequeños productores de beneficien de acceso al crédito y el uso de tecnología para producir café de calidad. Además, el bajo poder de negociación provoca que éstos no sean reconocidos con un pago justo por su producción. Esta atomización de productores lleva a que los acopiadores terminen mezclando diferentes calidades y procedencias de café, pagando precios bajos a los agricultores que producen pequeños volúmenes (MINAG, 2013e). El Gobierno, junto con las instituciones privadas con una buena estructura organizacional, podrían impulsar programas de inversión para el desarrollo y promoción del café peruano con el fin de reducir la informalidad de los acopiadores y beneficiando a toda la cadena productiva.

Conservación de los enemigos. Según D'Alessio (2013), es importante para el desarrollo de una organización contar con competidores que obliguen a la búsqueda de mejoras continuas. El café peruano tiene como principales competidores a los cafetaleros colombianos y brasileros. Ambos países cuentan con gran nivel de organización de sus agricultores y exportadores, lo que ha permitido que Colombia, por ejemplo, desarrolle una marca para su

café el cual es reconocido a nivel mundial y que además ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores.

Asimismo, la tecnificación en la producción de café en ambos países ha impulsado la exportación de mayores volúmenes y mejores calidades. Si bien el Perú es uno de los principales exportadores de café orgánico en particular y cafés especiales en general, las mejoras que presentan los principales competidores podrían impulsar la creatividad e innovación peruana para fortalecer las ventajas competitivas del producto y consolidar su liderazgo a nivel mundial.

5.4. Matriz de Intereses del Café Peruano

Como D'Alessio (2013) definió a los intereses organizacionales como lo que la organización busca para tener éxito en la industria y en aquellos mercados donde ésta compete. En el caso del café peruano, la Tabla 28 muestra la direccionalidad e intensidad de estos intereses, a fin de determinar quiénes son los aliados e identificar a los principales competidores.

Tabla 28

Matriz de Intereses del Café Peruano

Interés Organizacional	Intensidad de interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Mejorar la calidad del café	Cooperativas, JNC	MINAG	Colombia *
2. Mayor productividad	Cooperativas, JNC	MINAG	Colombia, Honduras
3. Institucionalizar el café	MINAG	JNC	Cooperativas
4. Mayor rentabilidad	INIA, Cooperativas	MINAG	PROMPERÚ
5. Mejorar el acceso a financiamiento	Cooperativas, JNC	MINAG	PROMPERÚ

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.* Intereses opuestos.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Como señaló D'Alessio (2013), “los OLP son los objetivos estratégicos; y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales condicen hacia la visión establecida” (p. 226). El horizonte de tiempo programado para el cumplimiento de estos objetivos debe estar alineado con la visión propuesta. Adicionalmente, los OLP deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprendidos, desafiantes, alcanzables y jerarquizados, entre los aspectos más relevantes (D'Alessio, 2013). Tomando en cuenta la revisión teórica de los OLP, el plazo propuesto para el actual plan estratégico es de diez años, por lo que el plazo máximo de cumplimiento será el año 2023. A continuación se plantean los objetivos que se proponen para el desarrollo del café en el Perú.

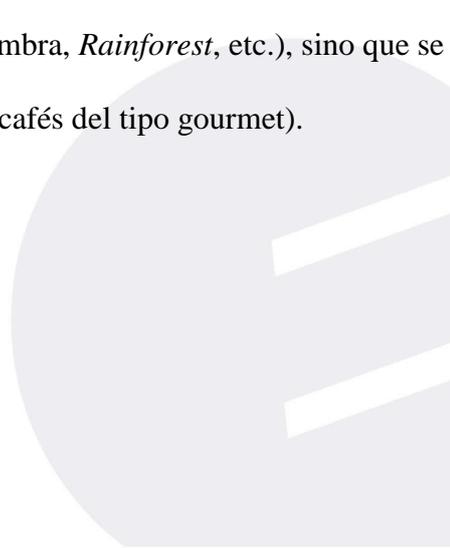
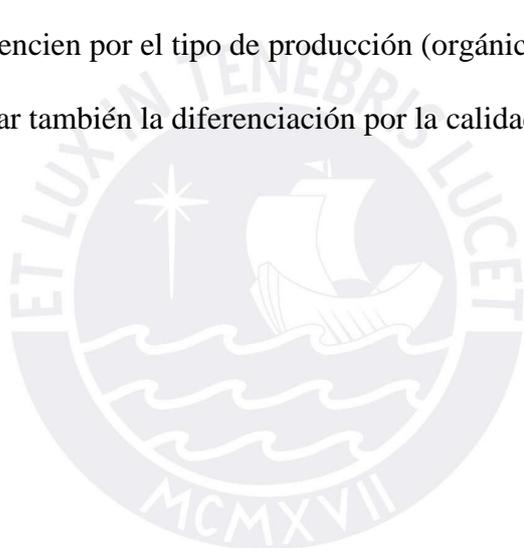
- OLP1: Al 2023 incrementar el porcentaje de agricultores incorporados a alguna organización o gremio cafetalero, que permita el desarrollo del sector, del 33% en el 2013 a 90%.
- OLP2: Al 2023 incrementar la proporción de producción de cafés especiales en relación a la producción total de café en el Perú, del 40% en el 2013 al 80%.
- OLP3: Al 2023 incrementar el rendimiento promedio de producción de café en el Perú, de 12qq/ha en el 2012 a 20qq/ha.
- OLP4: Al 2023 incrementar la participación peruana en las importaciones mundiales de café, del 4.9% en el 2012 al 15%.

5.6. Conclusiones

Si bien el Perú se encuentra entre los principales productores de café en el mundo, existen muchas debilidades por superar para consolidar un éxito sostenible en el largo plazo. La mala reputación de la calidad del grano peruano ha sido un problema y hasta el momento no ha podido ser cambiada del todo. Y es que, de mantener una producción que se caracteriza por la

gran presencia de agricultores pequeños con escaso acceso al crédito, el limitado uso de tecnología y la falta de personal especializado, no será posible mejorar la reputación del café en el Perú. Para comenzar, es necesario rejuvenecer los cafetos y disminuir la edad promedio de alrededor de 20 años a por lo menos la mitad.

Para poder lograr una articulación de los productores de café en el Perú es necesario que los organismos clave (MINAG, JNC y CPCC, principalmente) trabajen de manera coordinada y bajo un mismo objetivo. Por ello, se debe fortalecer el Consejo Nacional del Café para que oriente las estrategias del café en el Perú de manera armoniosa. Por otro lado, destaca el hecho de que el Perú cuenta con aspectos climáticos y geográficos que lo convierten en un potencial gran jugador de la producción de café en el mundo. Es así que el crecimiento de las exportaciones en los últimos años se ha orientado principalmente a producción certificada, la cual obtiene un beneficio adicional en el precio final de venta. Es esta fortaleza la que se debe explotar en el futuro. Sin embargo, la certificación no sólo debe basarse en aspectos que se diferencien por el tipo de producción (orgánico, bajo sombra, *Rainforest*, etc.), sino que se debe buscar también la diferenciación por la calidad en tasa (café del tipo gourmet).



Capítulo VI. El Proceso Estratégico

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

El análisis realizado utilizando la matriz FODA ha permitido plantear las estrategias específicas que se clasifican en cuatro grandes grupos: (a) fortalezas y oportunidades (FO - Explorar), (b) fortalezas y amenazas (FA - Confrontar), (c) debilidades y oportunidades (DO - Buscar) y (d) debilidades y amenazas (DA - Evitar). La Tabla 27 presenta el detalle de las estrategias obtenidas.

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

La matriz PEYEA permite determinar la postura estratégica más adecuada para el café en el Perú. Consiste en analizar dos dimensiones internas compuestas por la fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas compuestas por la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI). De esta matriz se obtiene un marco de cuatro cuadrantes que definirá la mejor postura (D'Alessio, 2013).

El análisis de la Fortaleza Financiera (FF) se muestra en la Tabla 30, en la cual se aprecia que los factores determinantes que obtuvieron la calificación más alta fueron la rotación de inventarios y el capital de trabajo versus capital disponible. El factor con la calificación más baja fue el riesgo involucrado en el negocio cafetalero. De esta evaluación se obtuvo un puntaje de 3.00 que define uno de los puntos del eje Y.

El análisis de la Ventaja Competitiva (VC) se muestra en la Tabla 31, en la cual se aprecia que el factor determinante que obtuvo la calificación más alta fue el ciclo de reemplazo del café, y los factores con las calificaciones más bajas fueron la utilización de la capacidad de los competidores, el conocimiento tecnológico, integración vertical hacia atrás y velocidad de introducción de nuevos productos. De esta evaluación se obtuvo un puntaje de -2.89 que define uno de los puntos del eje X.

Tabla 29

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

		Fortalezas		Debilidades	
	F1	Microclimas favorables para la producción de café	D1	Débil articulación entre las distintas organizaciones relacionadas al café (juntas, cámaras, cooperativas, asociaciones) y los distintos niveles de gobierno	
	F2	Creciente desarrollo de la producción de cafés especiales	D2	Dependencia de precios internacionales	
	F3	Liderazgo mundial en la producción de café orgánico	D3	Gran presencia de pequeños productores desorganizados	
	F4	Potencial de crecimiento de extensión de cultivo	D4	Infraestructura deficiente en las zonas productivas	
	F5	Importancia del café como principal producto de agro exportación nacional	D5	Bajo desarrollo tecnológico	
	F6	Experiencia en certificación de cafés especiales	D6	Limitado acceso al crédito para pequeños productores	
			D7	Débil capacidad de respuesta ante presencia de plagas y factores climáticos	
			D8	Antigüedad de los cafetos	
Oportunidades		FO: Explote		DO: Busque	
O1	Política gubernamental de promoción de la marca Perú	FO1	Aumentar la participación de cafés especiales en la producción cafetalera nacional para generar un margen adicional sobre el precio internacional (F1, F2, F4, F5, F6, O2, O5, O6)	DO1	Alinear las políticas públicas centrales, regionales y municipales de manera que permitan integrar y apoyar a toda la cadena productiva (D1, D3, D4, D5, O1, O2, O3)
O2	Políticas de impulso para el cultivo alternativo (café por coca)			DO2	Gestionar el apoyo financiero y tecnológico de los principales mercados de destino con el fin de mejorar la calidad y la productividad de la oferta peruana (D4, D5, D6, D7, O2, O3, O6)
O3	Estabilidad económica del país	FO2	Mejorar el posicionamiento del café peruano en el mundo, aprovechando la tendencia mundial de consumo de cafés especiales (F2, F3, F4, F5, F6, O1, O4, O5)	DO3	Fortalecer la presencia del Consejo Nacional del Café como entidad especializada que proponga medidas necesarias para el desarrollo de la actividad cafetalera (D1, D3, D5, D7, D8, O2, O3, O4, O5)
O4	Firma de acuerdos comerciales y tratados de libre comercio (TLC)	FO3	Incrementar el consumo interno con el fin de diversificar los mercados de destino y reducir los riesgos (F1, F4, O2, O3, O5)	DO4	Desarrollar mecanismos para facilitar la certificación de los cultivos de café especiales y obtener mejores precios en los mercados internacionales (D2, D5, D8, O2, O5, O6)
O5	Tendencia mundial al aumento de consumo de cafés especiales	FO4	Crear una marca nacional que brinde una identidad característica y diferenciadora al café peruano (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O5, O6)	DO5	Fortalecer la asociación y organización de productores con el fin de mejorar la competitividad, productividad, sostenibilidad y capacidad de negociación con proveedores y compradores (D1, D3, D5, D7, D8, O1, O2)
O6	Mayor valoración del mercado por cafés especiales certificados en comparación de los cafés convencionales	FO5	Generar incentivos a la inversión extranjera en café en el Perú, para aprovechar la tecnología y el conocimiento que pueden tener los grandes productores del mundo (F1, F2, F4, F5, O1, O3, O5, O6)		
Amenazas		FA: Confronte		DA: Evite	
A1	Limitada iniciativa del Gobierno para fomentar la producción y exportación del café	FA1	Consolidar diversos puntos de producción en el Perú, con el fin de mitigar posibles problemas climáticos (F1, F2, F3, F4, A2)	DA1	Incrementar la innovación tecnológica para el café en el Perú (D2, D5, D7, D8, A1, A2, A3, A5)
A2	Desarrollo del sector cafetalero en los principales países competidores	FA2	Generar conversatorios y reuniones de trabajo que permitan compartir y aprovechar las experiencias de todos los participantes de la cadena productiva del café en el Perú (F2, F5, F6, A1, A2)	DA2	Mejorar la inversión pública en infraestructura para incrementar la competitividad del café peruano (D4, D5, D7, A1, A2, A3, A5)
A3	Bajos niveles de inversión en infraestructura y tecnología (carreteras, puertos, servicios básicos, etc.) que elevan los costos del café			DA3	Crear un fondo de contingencia para enfrentar problemas de plagas y aquellos relacionados con fenómenos naturales (D1, D2, D4, D5, D6, A1, A2, A3, A6)
A4	Crisis financiera internacional			DA4	Implementar programas de coberturas financieras de precios a nivel cooperativo con el fin de mitigar los efectos de las variaciones de las cotizaciones internacionales (D2, D5, D6, A1, A4, A5)
A5	Volatilidad en el precio internacional del café				
A6	Fenómenos climáticos que afectan la producción agrícola				

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Tabla 30

Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

Factor		Valoración							
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital de trabajo versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio cafetalero	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio = 3.00									

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Tabla 31

Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

Factor		Valoración							
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del café	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del café	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del café	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical hacia atrás	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio - 6 = -2.89									

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El análisis de la Estabilidad del Entorno (EE) se muestra en la Tabla 32, en la cual se aprecia que los factores determinantes que obtuvo la calificación más alta fueron los cambios tecnológicos, la variabilidad de la demanda y la elasticidad de los precios de la demanda; y el factor con la calificación más baja fue el rango de precios de productos competitivos. De esta evaluación se obtuvo un puntaje de -2.25 que define el otro punto correspondiente a eje Y.

El análisis de la Fortaleza de la Industria (FI) “ayuda a mantener o aumentar el *momentum* del mercado, e incluso el competidor marginal puede encontrar un nicho para tal situación” (D’Alessio, 2013, p. 302). En la Tabla 33 se aprecia que el factor determinante que obtuvo la calificación más alta fue el potencial de utilidades y el factor con la calificación más baja fue el poder de negociación de los productores. De esta evaluación se obtuvo un puntaje de 2.67 que define el último punto, el mismo que corresponde al eje X.

Tabla 32

Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

Factor		Valoración							
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
4. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
5. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
6. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
7. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
		Promedio - 6 = -2.25							

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Tabla 33

Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)

Factor		Valoración							
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio = 2.67									

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El resultado del análisis de la matriz se muestra en la Tabla 34 y el vector obtenido es el (-0.22, 0.75) el cual ubica al café peruano en el cuadrante conservador, en donde se puede hacer algunas cosas mejor que los competidores y capturar ciertos mercados, pues el factor crítico es la competitividad del café. Respecto del polígono que generó ese vector se obtiene que existe una excelente fortaleza financiera, muy buena fortaleza de la industria, un entorno inestable y una mala ventaja competitiva (ver Figura 34).

Tabla 34

Determinación de las Coordenadas del Vector de Postura Estratégica

Factores determinantes	Puntaje
Ventaja competitiva (VC)	-2.89
Fortaleza de la industria (FI)	2.67
Eje X (FI+VC) =	0.22
Estabilidad del entorno (EE)	-2.25
Fortaleza financiera (FF)	3.00
Eje Y (FF+EE) =	0.75

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

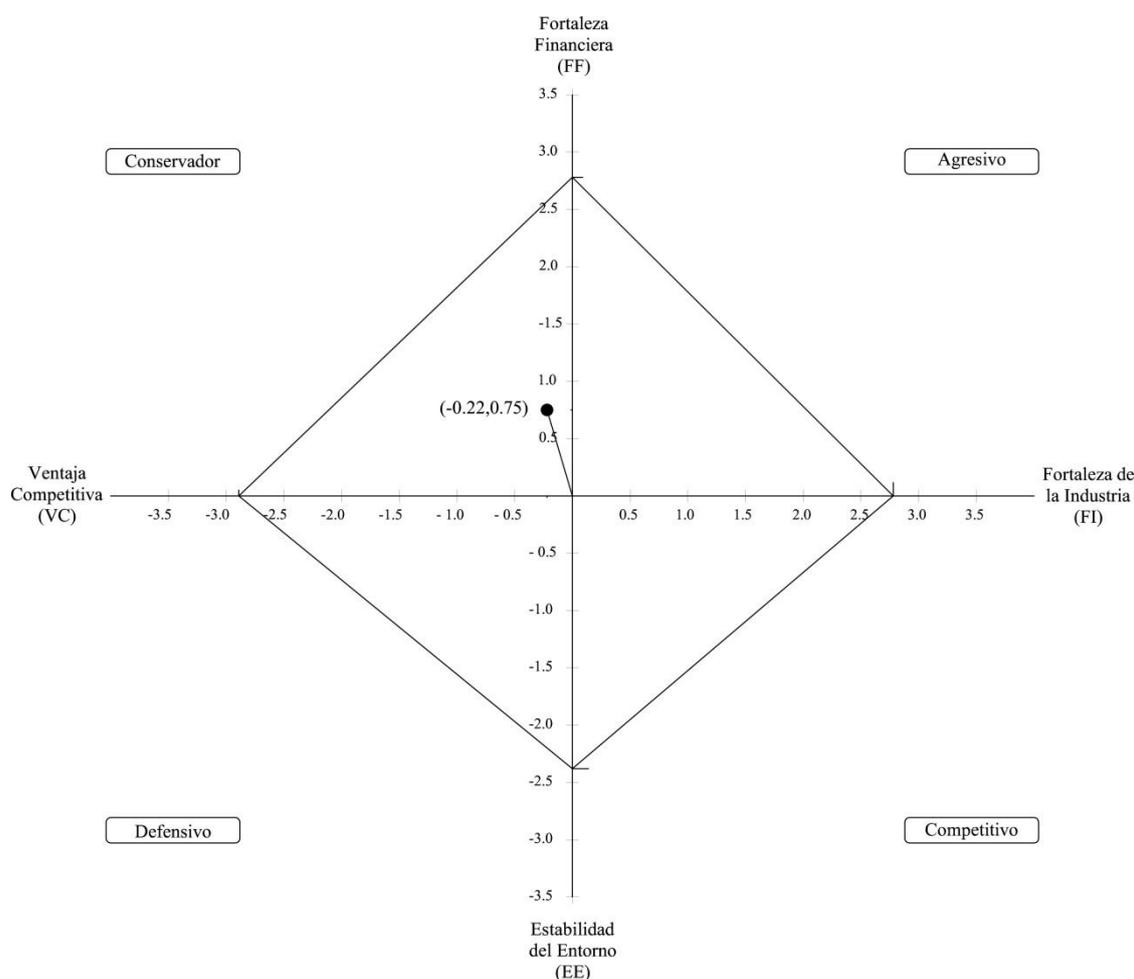


Figura 34. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción para el café peruano. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para el caso específico del café en el Perú, la matriz BCG tendrá como base la relación entre la participación de mercado relativa en la industria con la tasa de crecimiento de las exportaciones en la industria para los dos grandes tipos de producto que posee la producción peruana: (a) café convencional y (b) café especial. Para definir la posición de cada uno de los tipos de cafés en el eje de la participación de mercado relativa se calcula la relación que existe entre la participación de cada uno de ellos (especial y convencional) entre la participación del competidor con mayor participación en la industria. En el caso del café convencional, se compara la participación del café arábigo peruano contra la del café arábigo del principal

productor mundial para este tipo de café, que es Colombia. De acuerdo a la OIC (2013), en el 2012 Colombia es el primer productor de café arábigo con 7'653,000 sacos y Perú produjo 5'581,000 sacos, lo que resulta en un índice de participación de mercado relativa de 0.73. Para el caso del café especial (Alarcón, 2011), al año 2011 el Perú fue el principal exportador de café orgánico (especial) con un total de aproximadamente 470 mil sacos, por lo que la posición de la participación de mercado relativa en la industria es 1.00. La Figura 35 muestra que el café especial se sitúa en el cuadrante estrella debido al aumento en las ventas que ha venido registrando este producto en los últimos años, mientras que el café convencional lo hace en el cuadrante vaca debido a los problemas de plagas y rendimiento de los cafetos peruanos que han ocasionado disminución en la producción de café convencional.

Posición de la participación de mercado relativa en la industria

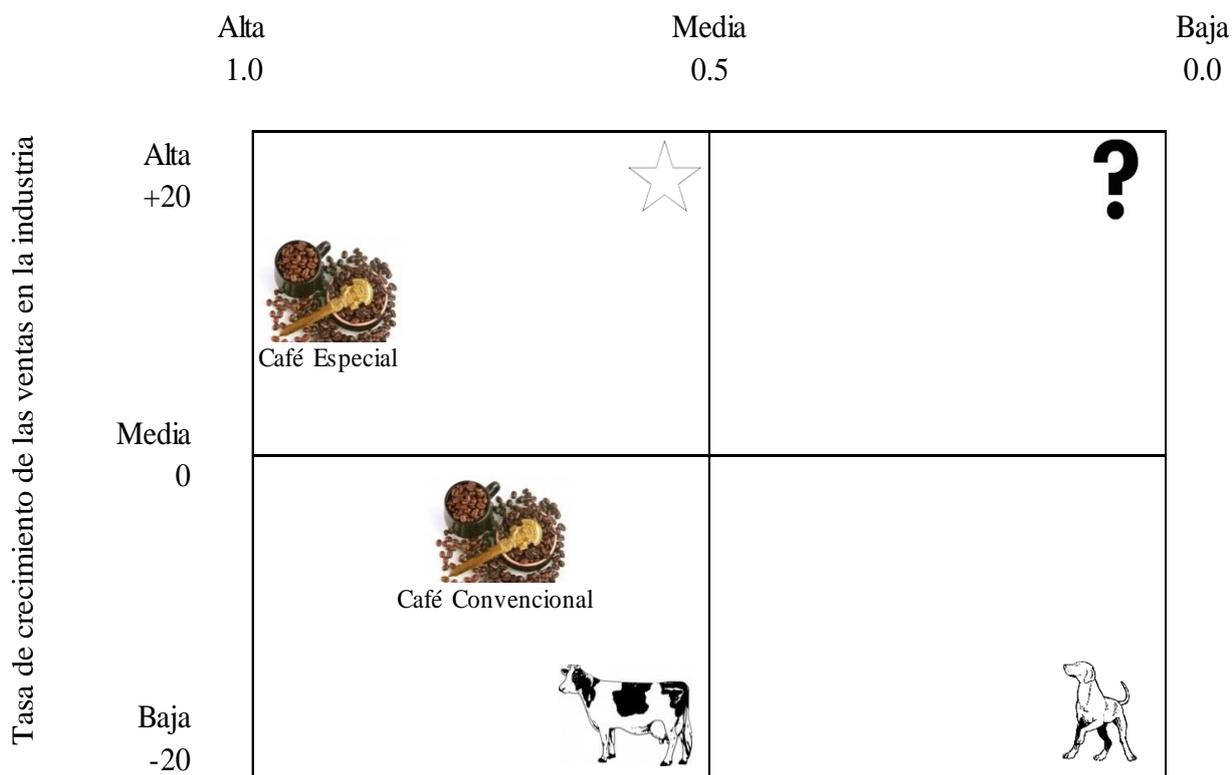


Figura 35. Matriz boston consulting group para el café peruano. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna - Externa (IE) se utiliza para relacionar los resultados ponderados en la Matriz EFE y la Matriz EFI. Cuenta con dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman los nueve cuadrantes. El eje “x” corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la Matriz EFI y el eje “y” corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la Matriz EFE. El resultado final se ubica en uno de los nueve cuadrantes, en la intersección de dichos valores. Como resultado de la aplicación de la MIE, el Café del Perú ha obtenido un puntaje de 2.28 en la evaluación de la MEFI, y de 2.36 en la evaluación de la MEFE. Estos resultados son ligeramente superiores al promedio; pero no muestran un adecuado uso de las oportunidades, ni de las fortalezas (ver Figura 36).

El Café se ubica en el cuadrante V, la cual sugiere que tome estrategias buscando desarrollarse selectivamente para mejorar. La prescripción sugiere retener y mantener como premisas a seguir en las estrategias que sugiere la matriz. Las estrategias sugeridas están enfocadas a mejorar la calidad del café Peruano con estrategias de penetración de mercado y desarrollando nuevos productos que busque elevar los estándares actuales.

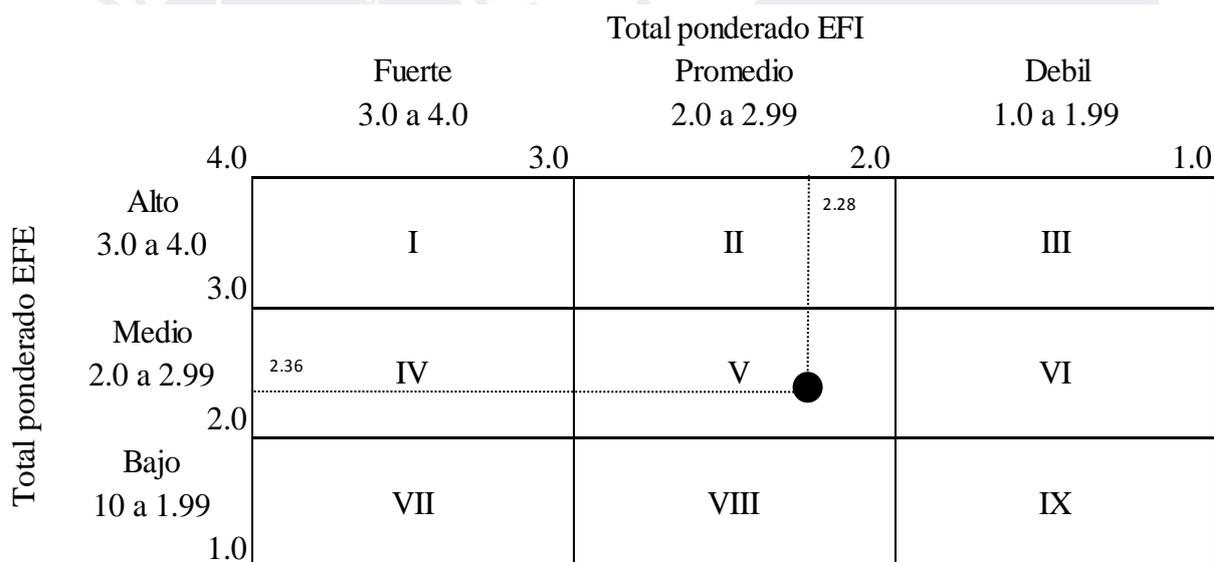


Figura 36. Matriz interna externa para el café peruano. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Del análisis de la matriz de la gran estrategia se desprende que las posibles estrategias a utilizar son las que se muestran en la Figura 37, diferenciadas para el café peruano especial (de rápido crecimiento) y para el tradicional (de crecimiento más moderado).



Figura 37. Matriz de la gran estrategia para el café peruano. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Usando la Matriz de Decisión Estratégica como herramienta para el análisis de las estrategias específicas, planteadas con la Matriz FODA, se obtuvo que solo ocho de las 12 estrategias propuestas debieran ser retenidas para ser implementadas al café peruano. Sin embargo, si bien la estrategia “crear un fondo de contingencia para enfrentar problemas de plagas y aquellos relacionados con fenómenos naturales” es considerada como de contingencia por la MDE, se tomó la decisión de mantenerla como retenida dada la importancia que tiene para un crecimiento sostenible del café en el Perú. La Tabla 35 muestra los puntajes que cada estrategia ha obtenido luego del análisis.

Tabla 35

Matriz de Decisión Estratégica para el Café Peruano

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1.	Aumentar la participación de cafés especiales en la producción cafetalera nacional para generar un margen adicional sobre el precio internacional	X	X	X	X	X	5
2.	Mejorar el posicionamiento del café peruano en el mundo, aprovechando la tendencia mundial de consumo de cafés especiales	X	X	X	X	X	5
3.	Incrementar el consumo interno con el fin de diversificar los mercados de destino y reducir los riesgos	X	X	X	X	X	5
4.	Crear una marca nacional que brinde una identidad característica y diferenciadora al café peruano	X		X	X	X	4
5.	Gestionar el apoyo financiero y tecnológico de los principales mercados de destino con el fin de mejorar la calidad y la productividad de la oferta peruana	X	X	X	X	X	5
6.	Fortalecer la asociación y organización de productores con el fin de mejorar la competitividad, productividad, sostenibilidad y capacidad de negociación con proveedores y compradores	X		X	X	X	4
7.	Consolidar diversos puntos de producción en el Perú, con el fin de mitigar posibles problemas climáticos	X					1
8.	Generar conversatorios y reuniones de trabajo que permitan compartir y aprovechar las experiencias de todos los participantes de la cadena productiva del café en el Perú	X	X				2
9.	Incrementar la innovación tecnológica para el café en el Perú	X	X	X			3
10.	Mejorar la inversión pública en infraestructura para incrementar la competitividad del café peruano	X	X	X	X	X	5
11.	Crear un fondo de contingencia para enfrentar problemas de plagas y aquellos relacionados con fenómenos naturales	X	X				2
12.	Implementar programas de coberturas financieras de precios a nivel cooperativo con el fin de mitigar los efectos de las variaciones de las cotizaciones internacionales	X	X				2

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico es una herramienta que permite hacer una evaluación objetiva de las estrategias específicas en relación a los factores claves de

éxito tanto internos como externos (D'Alessio, 2013). Ésta determina el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas planteadas anteriormente. De acuerdo al análisis realizado en la matriz (ver Tabla 36), se obtuvo que las estrategias que alcanzaron el valor promedio o más fueron las siguientes:

1. Aumentar la participación de cafés especiales en la producción cafetalera nacional para generar un margen adicional sobre el precio internacional.
2. Mejorar el posicionamiento del café peruano en el mundo, aprovechando la tendencia mundial de consumo de cafés especiales.
3. Gestionar el apoyo financiero y tecnológico de los principales mercados de destino con el fin de mejorar la calidad y la productividad de la oferta peruana.
4. Mejorar la inversión pública en infraestructura para incrementar la competitividad del café peruano.
5. Fortalecer la asociación y organización de productores con el fin de mejorar la competitividad, productividad, sostenibilidad y capacidad de negociación con proveedores y compradores.
6. Incrementar la innovación tecnológica para el café en el Perú.
7. Crear un fondo de contingencia para enfrentar problemas de plagas y aquellos relacionados con fenómenos naturales.

Dos estrategias no alcanzaron el valor promedio, sin embargo se decidió que ambas son importantes para continuar con el desarrollo del planeamiento. Estas estrategias son:

8. Incrementar el consumo interno con el fin de diversificar los mercados de destino y reducir los riesgos.
9. Crear una marca nacional que brinde una identidad característica y diferenciadora al café peruano.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de calificar las estrategias retenidas mediante la Matriz de Rumelt se ha concluido que las nueve estrategias satisfacen los cuatro criterios propuestos por Rumelt: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. La Tabla 37 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 37

Matriz de Rumelt para el Café Peruano

Estrategia	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
1. Aumentar la participación de cafés especiales en la producción cafetalera nacional para generar un margen adicional sobre el precio internacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Mejorar el posicionamiento del café peruano en el mundo, aprovechando la tendencia mundial de consumo de cafés especiales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Incrementar el consumo interno con el fin de diversificar los mercados de destino y reducir los riesgos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Crear una marca nacional que brinde una identidad característica y diferenciadora al café peruano	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Gestionar el apoyo financiero y tecnológico de los principales mercados de destino con el fin de mejorar la calidad y la productividad de la oferta peruana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Fortalecer la asociación y organización de productores con el fin de mejorar la competitividad, productividad, sostenibilidad y capacidad de negociación con proveedores y compradores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Incrementar la innovación tecnológica para el café en el Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8. Mejorar la inversión pública en infraestructura para incrementar la competitividad del café peruano	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9. Crear un fondo de contingencia para enfrentar problemas de plagas y aquellos relacionados con fenómenos naturales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La auditoría de la ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen ningún aspecto relacionado con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios (D’Alessio, 2013). El resultado de la matriz ética para el café del Perú

(ver Tabla 38) muestra que las estrategias escogidas no atentan contra los derechos humanos, no presentan situaciones de injusticia y tampoco son perjudiciales para los resultados estratégicos; por lo tanto, aplican a ser retenidas.

Tabla 38

Matriz de Ética para el Café Peruano

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Derecho									
1. Vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Libre pensamiento	N	N	N	P	N	P	N	N	N
4. Privacidad	P	N	N	N	N	N	N	N	N
5. Libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6. Hablar libremente	N	N	N	P	N	N	N	N	N
7. Debido proceso	P	P	N	P	P	P	N	N	N
Justicia									
8. Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9. Equidad en la administración	J	J	J	J	J	N	J	J	J
10. Normas de compensación	N	N	N	J	J	N	N	N	N
Utilitarismo									
11. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12. Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	N	E	E	E
Se acepta	Sí								

Nota. Derechos: P=Promueve, N=Neutral, V=Viola. Justicia: J=Justo, N=Neutral, I=Injusto. Utilitarismo: E=Excelentes, N=Neutro, P=Perjudicial. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas fueron seleccionadas utilizando las matrices anteriores, de tal manera que son aquellas que deberán ser priorizadas para alcanzar la visión planteada para el café peruano. Estas estrategias se centran en aumentar la producción y exportación de café especial de manera relativa al café convencional, incentivando la mayor competitividad a través de mejoras en infraestructura y el desarrollo técnico y tecnológico. La Tabla 39 lista las estrategias retenidas, mientras la Tabla 40 presenta las estrategias de contingencia.

Tabla 39

Estrategias Retenidas para el Café Peruano

Estrategias retenidas	Tipo de estrategia
1. Aumentar la participación de cafés especiales en la producción cafetalera nacional para generar un margen adicional sobre el precio internacional	Penetración de mercado
2. Mejorar el posicionamiento del café peruano en el mundo, aprovechando la tendencia mundial de consumo de cafés especiales	Desarrollo de mercados
3. Incrementar el consumo interno con el fin de diversificar los mercados de destino y reducir los riesgos	Desarrollo de mercados
4. Crear una marca nacional que brinde una identidad característica y diferenciadora al café peruano	Desarrollo de productos
5. Gestionar el apoyo financiero y tecnológico de los principales mercados de destino con el fin de mejorar la calidad y la productividad de la oferta peruana	Aventura conjunta
6. Fortalecer la asociación y organización de productores con el fin de mejorar la competitividad, productividad, sostenibilidad y capacidad de negociación con proveedores y compradores	Integración horizontal
7. Incrementar la innovación tecnológica para el café en el Perú	Desarrollo de productos
8. Mejorar la inversión pública en infraestructura para incrementar la competitividad del café peruano	Desarrollo de mercados
9. Crear un fondo de contingencia para enfrentar problemas de plagas y aquellos relacionados con fenómenos naturales	Aventura conjunta

Tabla 40

Estrategias de Contingencia para el Café Peruano

Estrategias de contingencia	Tipo de estrategia
1. Consolidar diversos puntos de producción en el Perú, con el fin de mitigar posibles problemas climáticos	Desarrollo de productos
2. Generar conversatorios y reuniones de trabajo que permitan compartir y aprovechar las experiencias de todos los participantes de la cadena productiva del café en el Perú	Aventura conjunta
3. Implementar programas de coberturas financieras de precios a nivel cooperativo con el fin de mitigar los efectos de las variaciones de las cotizaciones internacionales	Aventura conjunta

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Tal como se muestra en la Tabla 41, se aprecia que las nueve estrategias desarrolladas contribuyen en mayor o menor medida al cumplimiento de los objetivos de largo plazo. La estrategia que más ampliamente aporta al cumplimiento de los objetivos es la del fortalecimiento de las asociaciones y organizaciones de productores, mientras que la estrategia que propone incrementar el consumo interno de café solamente contribuye al cumplimiento de un objetivo de largo plazo.

Tabla 41

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para el Café Peruano

Visión				
Al año 2023, el Perú se consolidará como uno de los tres principales países productores de café de calidad, superando las expectativas de los consumidores más exigentes de EEUU y Europa en base a un trabajo organizado de los agricultores nacionales que genere beneficios a toda la cadena de valor.				
Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
	Al 2023 incrementar el porcentaje de agricultores incorporados a alguna organización o gremio cafetalero, que permita el desarrollo del sector, del 33% en el 2013 a 90%.	Al 2023 incrementar la proporción de producción de cafés especiales en relación a la producción total de café en el Perú, del 40% en el 2013 al 80%.	Al 2023 incrementar el rendimiento promedio de producción de café en el Perú, de 12qq/ha en el 2012 a 20qq/ha.	Al 2023 incrementar la participación peruana en las importaciones mundiales de café, del 4.9% en el 2012 al 15%.
E1. Aumentar la participación de cafés especiales en la producción cafetalera nacional para generar un margen adicional sobre el precio internacional		X	X	X
E2. Mejorar el posicionamiento del café peruano en el mundo, aprovechando la tendencia mundial de consumo de cafés especiales		X		X
E3. Incrementar el consumo interno con el fin de diversificar los mercados de destino y reducir los riesgos		X		
E4. Crear una marca nacional que brinde una identidad característica y diferenciadora al café peruano	X	X		X
E5. Gestionar el apoyo financiero y tecnológico de los principales mercados de destino con el fin de mejorar la calidad y la productividad de la oferta peruana		X	X	X
E6. Fortalecer la asociación y organización de productores con el fin de mejorar la competitividad, productividad, sostenibilidad y capacidad de negociación con proveedores y compradores	X	X	X	X
E7. Incrementar la innovación tecnológica para el café en el Perú		X	X	X
E8. Mejorar la inversión pública en infraestructura para incrementar la competitividad del café peruano		X		X
E9. Crear un fondo de contingencia para enfrentar problemas de	X		X	X

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

La MEPCS permite analizar la posibilidad que tienen los competidores de hacer frente a las estrategias retenidas para el café Peruano (D'Alessio, 2013). De acuerdo a lo determinado en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) del café, sus principales competidores son Colombia, Brasil y Honduras; los cuales están atentos a las estrategias que pueda plantear el Perú. Para la evaluación de la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los competidores y Sustitutos (MEPCS) se ha definido una asignación de puntajes de uno a cuatro puntos, donde el valor 1.00 representa a los países que en el corto plazo no tendrían capacidad de reaccionar frente a la estrategia planteada, por razones derivadas de falta de capacidad gerencial, carencia de recursos, objetivos estratégicos, entre otros. El valor 4 corresponde a los países que, en el corto plazo, tendrían la capacidad de reaccionar frente a cada estrategia retenida (ver tabla 42).

Tabla 42

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para el Café

Peruano

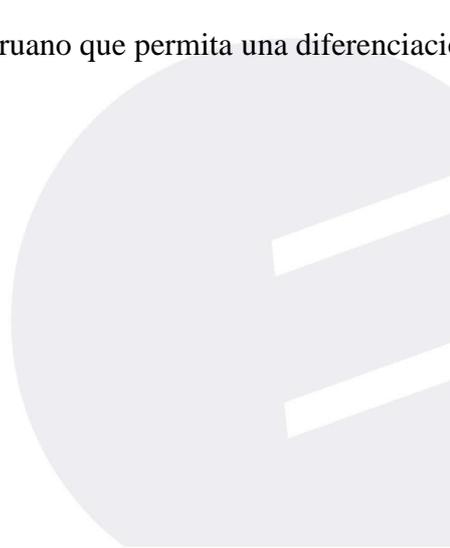
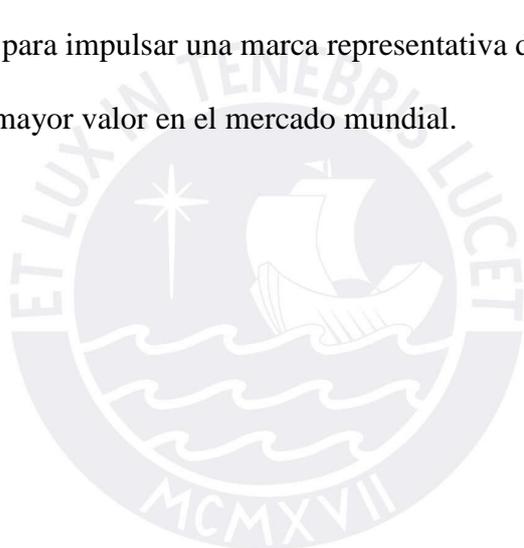
Estrategias retenidas	Posibilidades de Reacción/Competencia		
	Colombia	Brasil	Honduras
1. Aumentar la participación de cafés especiales en la producción cafetalera nacional para generar un margen adicional sobre el precio internacional	3	2	3
2. Mejorar el posicionamiento del café peruano en el mundo, aprovechando la tendencia mundial de consumo de cafés especiales	4	2	2
3. Incrementar el consumo interno con el fin de diversificar los mercados de destino y reducir los riesgos	4	4	1
4. Crear una marca nacional que brinde una identidad característica y diferenciadora al café peruano	4	3	1
5. Gestionar el apoyo financiero y tecnológico de los principales mercados de destino con el fin de mejorar la calidad y la productividad de la oferta peruana	4	4	2
6. Fortalecer la asociación y organización de productores con el fin de mejorar la competitividad, productividad, sostenibilidad y capacidad de negociación con proveedores y compradores	3	2	3
7. Incrementar la innovación tecnológica para el café en el Perú	4	4	2
8. Mejorar la inversión pública en infraestructura para incrementar la competitividad del café peruano	4	3	2
9. Crear un fondo de contingencia para enfrentar problemas de plagas y aquellos relacionados con fenómenos naturales	4	4	2

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6.13. Conclusiones

El análisis realizado en el presente capítulo permite destacar que Perú cuenta con una gran oportunidad cafetera debido a factores geográficos y climáticos favorables para una producción de calidad. Además, el liderazgo que presenta en la producción de cafés especiales brinda, de manera favorable, la posibilidad de consolidarse como un productor de cafés certificados en un mercado que crece día a día. Sin embargo, factores como la falta de tecnología, la limitada capacidad de endeudamiento, la infraestructura deficiente y la desorganización de los productores afectan al desarrollo cafetalero peruano y alejan a dicho país del grupo de los cinco principales productores y exportadores del mundo.

Para lograr un desarrollo sostenible del café es necesario contar con marcos regulatorios y de apoyo que promuevan la organización de los productores. Así, aspectos como el alineamiento de las políticas públicas en todos los niveles de gobierno y el fortalecimiento del Consejo Nacional del Café, como entidad representativa de la producción peruana, servirán de base para impulsar una marca representativa del café peruano que permita una diferenciación con mayor valor en el mercado mundial.



Capítulo VII. Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), los objetivos de largo plazo (OLP), son aquellos que establecen los resultados finales y son apoyados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). En otras palabras, junto con las estrategias, representan los hitos que ayudan a alcanzar los objetivos de largo plazo. A continuación se desarrollaran los objetivos a corto plazo (OCP) correspondientes a cada uno de los objetivos de largo plazo (OLP) planteados.

OLP 1: Al 2023 incrementar el porcentaje de agricultores incorporados a alguna organización o gremio cafetalero, que permita el desarrollo del sector, del 33% en el 2013 a 90%.

- OCP 1.1: Incrementar la formalización de la propiedad de las tierras de cultivos de café a razón de 20,000 familias al año.
- OCP 1.2: Aumentar la asociación de productores de café a alguna cooperativa a razón de 10,000 cafetaleros al año.

OLP 2: Al 2023 incrementar la proporción de producción de cafés especiales en relación a la producción total de café en el Perú, del 40% en el 2013 al 80%.

- OCP 2.1: Aumentar las hectáreas certificadas de café, estimadas al 2012 en 145 mil ha, a una tasa promedio de 10% anual hasta el 2023.
- OCP 2.2: Capacitar a un mínimo de 10,000 productores de café cada año para que puedan cumplir los requisitos de las certificadoras de cafés especiales.

OLP 3: Al 2023 incrementar el rendimiento promedio de producción de café en el Perú, de 12qq/ha en el 2012 a 20qq/ha.

- OCP 3.1: Al 2023, disminuir de 50% a 10% la participación de cafetos con más de 20 años de antigüedad, renovando 17,000 hectáreas de café cada año con variedades resistentes a la roya amarilla.

- OCP 3.2: Incrementar la productividad promedio por hectárea (actualmente en 12 qq/ha) en 5% cada año.
- OCP 3.3: Capacitar a 20,000 productores cafetaleros cada año en temas de tecnificación y productividad agrícola.

OLP 4: Al 2023 incrementar la participación peruana en las importaciones mundiales de café, del 4.9% en el 2012 al 15%.

- OCP 4.1: Incrementar la producción de café, registrado en 5.07 millones de sacos en el 2013, a una tasa anual de 5% hasta el 2023.
- OCP 4.2: Al 2016 tener creada una marca representativa para el café peruano y mantenerla y fortalecerla anualmente hasta el 2023.
- OCP 4.3: Al 2016 contar con alianzas estratégicas con dos de los principales tostadores mundiales, con el fin de asegurar una demanda sostenible y mantenerla y fortalecerla anualmente hasta el 2023.
- OCP 4.4: Aumentar la participación de las exportaciones de café peruano en el mundo a razón de un punto porcentual anual hasta alcanzar el 15% en el 2023.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio señaló que “los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas” (2013, p. 483). Asimismo, indicó que para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto plazo es fundamental disponer de recursos adecuados (financieros, físicos, humanos y tecnológicos), que permitan ejecutar las estrategias planteadas para alcanzar la visión deseada. Es por ello que a cada objetivo de corto plazo planteado se le han asignado los recursos necesarios con el fin de implementarlos satisfactoriamente. En las Tablas 43, 44 y 45 se detallan los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos asignados.

Tabla 43

Recursos asignados para OLP1 y OLP2

Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
OLP1: Al 2023 incrementar el porcentaje de agricultores incorporados a alguna organización o gremio cafetalero, que permita el desarrollo del sector, del 33% en el 2013 a 90%.	OCP1.1: Incrementar la formalización de la propiedad de las tierras de cultivos de café a razón de 20,000 familias al año.	<p><u>Financiero:</u> Crear un fondo de inversión privada y pública que sea manejado por el CNC que destine dinero a fomentar las asociaciones de productores cafetaleros.</p> <p><u>Físico:</u> Implementar oficinas para el Consejo Nacional del Café ubicadas en los principales departamentos de cultivo de café.</p> <p><u>Humano:</u> Staff de profesionales que formen parte del Consejo Nacional del Café y que instruyan a la comunidades cafetaleras en las ventajas que obtiene al pertenecer a asociaciones y que asesoren en aspectos legales en la obtención de títulos de propiedad y trámites en general, con ayuda del Organismo de Formalización de la Propiedad (COFOPRI).</p>
	OCP1.2: Aumentar la asociación de productores de café a alguna cooperativa a razón de 10,000 cafetaleros al año.	<p><u>Financiero:</u> Crear un fondo de inversión privada y pública que sea manejado por el Consejo Nacional del Café que destine dinero a fomentar las asociaciones de productores cafetaleros.</p> <p><u>Físico:</u> Implementar oficinas para el Consejo Nacional del Café ubicadas en los principales departamentos de cultivo de café.</p> <p><u>Humano:</u> Staff de profesionales que formen parte del Consejo Nacional del Café y que instruyan a la comunidades cafetaleras en las ventajas que obtiene al pertenecer a asociaciones y que asesoren en aspectos legales en la obtención de títulos de propiedad y trámites en general, con ayuda de la JNC.</p>
OLP2: Al 2023 incrementar la proporción de producción de cafés especiales en relación a la producción total de café en el Perú, del 40% en el 2013 al 80%.	OCP2.1: Aumentar las hectáreas certificadas de café, estimadas al 2012 en 145 mil ha, a una tasa promedio de 10% anual hasta el 2023.	<p><u>Financiero:</u> Crear un fondo de inversión privada (con ayuda de los principales países que importan el café peruano) que promueva y asegure la certificación de cafés en el Perú.</p> <p><u>Humano:</u> Capacitaciones y espacios de intercambio de experiencias entre productores nacionales e internacionales que mejoren las técnicas de cultivo para la certificación del café (convenciones, conferencias, etc.) impulsados por el Consejo Nacional del Café.</p> <p><u>Tecnológico:</u> Emplear nuevas tecnologías (equipamiento e investigación) que permitan la certificación.</p>
	OCP2.2: Capacitar a un mínimo de 10,000 productores de café cada año para que puedan cumplir los requisitos de las certificadoras	<p><u>Financiero:</u> Crear un fondo de inversión privada (con ayuda de los principales países que importan el café peruano) que promueva y asegure la certificación de cafés en el Perú.</p> <p><u>Humano:</u> Capacitaciones y espacios de intercambio de experiencias entre productores nacionales e internacionales que mejoren las técnicas de cultivo para la certificación del café (convenciones, conferencias, etc.) impulsados por el Consejo Nacional del Café.</p>

Tabla 44

Recursos asignados para OLP3

Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
OLP3: Al 2023 incrementar el rendimiento promedio de producción de café en el Perú, de 12qq/ha en el 2012 a 20qq/ha.	OCP3.1: Al 2023, disminuir de 50% a 10% la participación de cafetos con más de 20 años de antigüedad, renovando 17,000 hectáreas de café cada año con variedades resistentes a la roya amarilla.	<p><u>Financiero:</u> Crear un fondo de inversión pública, que través de financiamiento bancario a tasas bajas a las del mercado impulsen la renovación de los cultivos de café, puede formularse convenios con el Agrobanco.</p> <p><u>Humano:</u> Staff de asesores especializados que controlen, capaciten y comuniquen las ventajas de la renovación de cafetos, a través de la Red de Asistencia para Productos primarios sostenibles (SCAN), el MINAGRI, Consejo Nacional del Café, y asociaciones en general, facilitando trámites de acceso al crédito para el fin descrito.</p> <p><u>Tecnológico:</u> Emplear nuevas tecnologías (equipamiento e investigación) que permitan la adecuada renovación de los cultivos y el control de los mismos, con ayuda de MINAGRI, entidades privadas y educativas.</p>
	OCP3.2: Incrementar la productividad promedio por hectárea (actualmente en 12 qq/ha) en 5% cada año.	<p><u>Financiero:</u> Crear un fondo de inversión privada (con ayuda de los principales países que importan el café peruano) y pública, que promueva la productividad del café.</p> <p><u>Humano:</u> Staff de asesores especializados que controlen, capaciten y comuniquen las ventajas de la renovación de cafetos y la mejora en productividad, a través del SCAN, MINAGRI, Consejo Nacional del Café, y asociaciones en general.</p> <p><u>Tecnológico:</u> Emplear nuevas tecnologías (equipamiento e investigación) que permitan la adecuada renovación de los cultivos y el control de los mismos, con ayuda de MINAGRI, entidades privadas y educativas.</p>
	OCP3.3: Capacitar a 20,000 productores cafetaleros cada año en temas de tecnificación y productividad agrícola.	<p><u>Financiero:</u> Crear un fondo de inversión pública que promueva la capacitación a los productores cafetaleros.</p> <p><u>Humano:</u> Staff de asesores especializados que capaciten y comuniquen las mejores prácticas para la producción de café, a través del MINAGRI, con participación de especialistas nacionales e internacionales por lo menos un evento anual.</p> <p><u>Éticos:</u> Empleo de aulas de universidades o salones de convenciones</p>

Tabla 45

Recursos asignados para OLP4

OLP4: Al 2023 incrementar la participación peruana en las importaciones mundiales de café, del 4.9% en el 2012 al 15%.	OCP4.1: Incrementar la producción de café, registrado en 5.07 millones de sacos en el 2013, a una tasa anual de 5% hasta el 2023.	<p><u>Financiero:</u> Crear un fondo de inversión pública, que través de financiamiento bancario a tasas bajas a las del mercado, impulsen la extensión de los cultivos de café, puede formularse convenios con el Agrobanco.</p> <p><u>Humano:</u> Staff de asesores especializados que promuevan las facilidades para la adquisición de nuevas tierras de cultivo formalizadas además de proponer el cultivo alternativo (café por coca), a través del MINAGRI y COFOPRI.</p> <p><u>Tecnológico:</u> Emplear nuevas tecnologías (equipamiento e investigación) que permitan la productividad.</p>
	OCP4.2: Al 2016 tener creada una marca representativa para el café peruano.	<p><u>Financiero:</u> Crear un fondo de inversión pública y privada que promueva la creación de una marca del café peruano, a cargo de PROMPERÚ y el Consejo Nacional del Café.</p> <p><u>Humano:</u> Staff de asesores especializados que diseñen y manejen la marca de café Perú , además de difundirlo a nivel mundial, a través de PROMPERÚ y del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).</p> <p><u>Tecnológico:</u> Emplear las herramientas de difusión y propaganda para el conocimiento del mercado mundial del café.</p>
	OCP4.3: Al 2016 contar con alianzas estratégicas con dos de los principales tostadores mundiales, con el fin de asegurar una demanda sostenible.	<p><u>Financiero:</u> Crear un fondo de inversión privada (con ayuda de los principales países que importan el café peruano) que promueva y asegure la producción de cafés en el Perú.</p> <p><u>Humano:</u> Staff de asesores especializados que controlen y capaciten en la productividad de los cafetos, además del apoyo de un instituto tecnológico para el café creado para esos fines.</p> <p><u>Tecnológico:</u> Emplear nuevas tecnologías (equipamiento e investigación) que permitan la productividad.</p>
	OCP4.4: Aumentar la participación de las exportaciones de café peruano en el mundo a razón de un punto porcentual anual hasta alcanzar el 15% en el 2023	<p><u>Financiero:</u> Crear un fondo de inversión privada (con ayuda de los principales países que importan el café peruano) que promueva y asegure la producción de cafés en el Perú.</p> <p><u>Humano:</u> Staff de asesores especializados que controlen y capaciten en la productividad de los cafetos, además del apoyo de un instituto tecnológico para el café creado para esos fines.</p> <p><u>Tecnológico:</u> Emplear nuevas tecnologías (equipamiento e investigación) que permitan la productividad.</p>

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2013, p.468), las políticas “son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia”. También señala que “son los “micro valores”, las “pequeñas” acciones, y los “puentes”, es decir, las que permitirán que las estrategias puedan conducir a la organización de la situación actual a la futura” (D'Alessio, 2013, p.469). Las políticas se plantean con el fin de establecer pautas que delimiten el camino por el cual se llevarán a cabo las estrategias, basadas en los valores y en el código de ética definidos en el presente planeamiento. Para la adecuada implementación de cada estrategia se han asignado políticas que se muestran en la Tabla 46.

7.4. Estructura del Café Peruano

“La estructura organizacional, es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades) de la organización” (D'Alessio, 2013, p. 484). La estructura planteada busca facilitar la implementación de las nuevas estrategias, es por ello que se ha contemplado potenciar el Consejo Nacional del Café que está conformado por representantes del MINAGRI, JNC y la CPC. Si bien la gerencia de la estructura del café estará a cargo del Consejo Nacional del Café, se requiere contar con organismos de apoyo y asesoría que permitan el cumplimiento de sus funciones, es por ello que se ha considerado el apoyo de entidades públicas como el INIA, SENASA, PROMPERÚ, COFOPRI e INDECOPI principalmente. Asimismo dentro de la organización propuesta se tiene a las cooperativas y asociaciones de cafetaleros, por debajo se tienen a los exportadores y productores. La Figura 38 muestra la estructura planteada para la organización del café.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En términos estratégicos, se puede decir que la responsabilidad social es la labor que debe cumplir una organización o una persona, tanto en el corto como en el largo plazo, en favor del equilibrio económico, social y ambiental; por su parte el respeto por el medio ambiente

consiste en el cuidado y la responsabilidad por preservar los recursos naturales, como el agua, el aire, el mar, los océanos y los ecosistemas, entre otros (D'Alessio, 2013).

Tabla 46

Políticas del Café Peruano

Políticas	Estrategias								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
1. Promover el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para mejorar la competitividad del café peruano (convencional y especial) a nivel mundial.	x	x			x	x		x	
2. Fomentar la investigación y el desarrollo tecnológico del cultivo y de la producción de café, asimismo difundirlos mediante capacitaciones.			x		x	x	x	x	x
3. Impulsar a los productores cafetaleros a integrarse en organizaciones que permitan el desarrollo del café.						x	x		
4. Impulsar la producción de cafés certificados para liderar el mercado mundial de cafés especiales.	x	x		x					x
5. Promover alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales para crear mecanismos financieros que favorezcan el desarrollo de la caficultura.	x				x	x		x	x
6. Fomentar el cultivo del café para incrementar áreas cultivadas que mejoren la producción y la participación del Perú en el mercado mundial.	x	x				x			
7. Impulsar la participación del Perú en eventos internacionales de promoción de la marca café Perú y fomentar el consumo de café peruano.		x	x	x					
8. Fomentar la renovación de cafetos que excedan la etapa de madurez para prevenir la baja productividad y presencia de plagas.	x				x	x			x
9. Promover el cuidado del medio ambiente en la producción de café, con métodos como la agro forestación que permitan el uso sostenible de los recursos naturales.	x							x	x
10. Fomentar el cumplimiento del planeamiento estratégico y de los programas que impulsen el desarrollo del café.	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

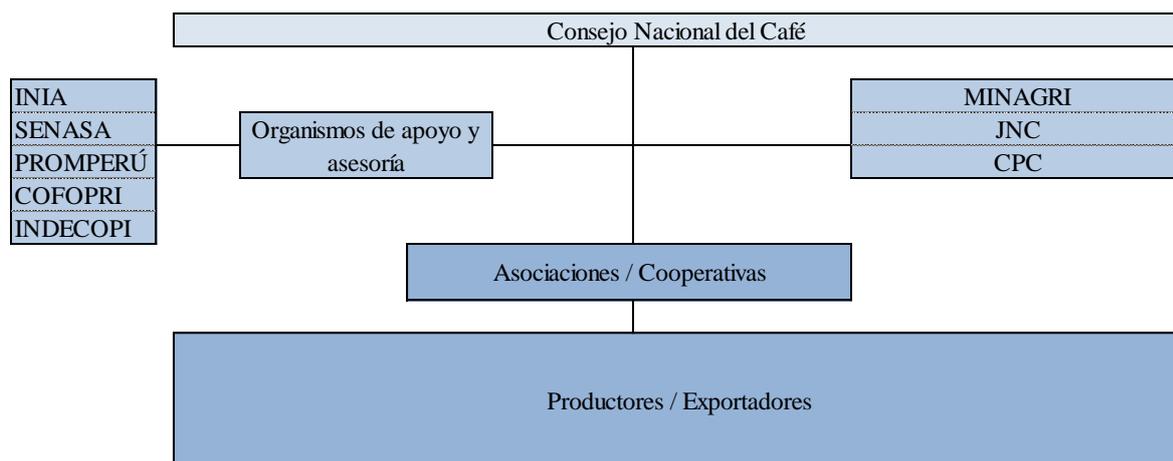


Figura 38. Estructura organizacional de café peruano.

El planeamiento estratégico para el café peruano presenta estrategias y objetivos de largo plazo que se alinean tanto al concepto de responsabilidad social como al manejo de medio ambiente y ecología. La estrategia que plantea fortalecer la asociación y organización de productores con el fin de mejorar la competitividad, productividad, sostenibilidad y capacidad de negociación con proveedores y compradores apunta a una organización responsable en el largo plazo que se preocupa por sus trabajadores y toda la cadena de valor mediante el desarrollo de sus capacidades productivas y de competitividad.

La ventaja que tiene el Perú en la producción de café especial y orgánico hace que los objetivos de largo plazo se alineen al incremento de oferta y participación mundial. En tal sentido se desarrollara programas que permitan las certificaciones de café especial garantizando el respeto y cuidado del medio ambiente, así como la metodología de trabajo en todo el proceso productivo, esto permitirá a los agricultores hacer el uso eficiente de todos los recursos. Otra ventaja que presentan las certificaciones de café, es la oportunidad para los productores de diferenciar su producto en el mercado y con ello mejorar sus condiciones de vida, pero sobre todo garantizar la no utilización de productos químicos, transgénicos; favoreciendo la conservación del suelo, la diversidad, la salud del productor y la del consumidor.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

De acuerdo a lo mencionado previamente, la Organización Cafetalera Peruana está compuesta por diversas instituciones públicas y privadas lideradas por el Consejo Nacional del Café. La responsabilidad de este organismo será la de administrar el desarrollo de la actividad cafetalera peruana, implementando de manera paulatina y efectiva la visión, objetivos (de largo y corto plazo) y políticas que se han elaborado. La persona que lidere esta institución deberá cumplir dos requisitos fundamentales: (a) experiencia dentro la industria cafetalera, de manera que conozca a detalle el proceso productivo, las características y problemática de cada participante de la cadena, y (b) experiencia en la dirección de una industria de gran envergadura, de preferencia global. Estas características le permitirán inicialmente ser el ente conciliador entre los diversos participantes de la cadena, una vez divulgados los objetivos y políticas, deberá organizar adecuadamente a productores, industrializadores y exportadores con el fin de alcanzar las metas propuestas. Tanto la JNC como la CPC delegan a dos miembros cada uno para que los represente en el Consejo Nacional del Café. Los delegados de la JNC deberán conocer y velar por los intereses de los productores mientras que los delegados de la CPC deberán realizar lo propio representando a los industriales y exportadores.

7.7. Gestión del Cambio

D'Alessio (2013) precisó que un proceso de implementación estratégica genera cambios estructurados y que algunas veces puede involucrar aspectos culturales, por lo que la transformación debe ser planeada de manera adecuada. Por este motivo, el desarrollo y consolidación del café peruano requerirá de un Estado que promueva un trabajo regulado y coordinado de los productores, así como de un Consejo Nacional del Café que represente y respalde a los cafetaleros del Perú. Asimismo, los líderes de las principales organizaciones deben fomentar el cambio a través de la comunicación continua a todos los grupos de interés.

Esta comunicación deberá ejecutarse a través de distintos canales, procurando llegar con ideas claras a cada uno de los productores cafetaleros y miembros de la cadena productiva.

La información transmitida deberá basarse en la misión, visión, valores y código de ética planteados en el presente documento. Ello permitirá generar un sentido de urgencia e identificación para el café peruano, considerando el gran potencial para consolidar un liderazgo a nivel mundial. De esta manera, la transformación tenderá a ser radical y no gradual, característica que Boyett y Boyyet (2000) consideran como efectiva para un proceso de cambio favorable, dado que es más probable que los involucrados se comprometan con el modelo y se adapten rápidamente.

Kotter (1996) destacó la importancia de tomar muy en cuenta las opiniones de los miembros de la organización para poder ejecutar satisfactoriamente las transformaciones. Si bien en la actualidad existe una gran participación de pequeños productores desorganizados, la fortaleza de las organizaciones de apoyo como las distintas juntas, cámaras, cooperativas y asociaciones, permitirán la organización de los cafetaleros y serán los medios para canalizar las opiniones de los mismos.

7.8. Conclusiones

Todos los objetivos de corto plazo (OCP) determinados en el proceso estratégico están alineados con los cuatro objetivos de largo plazo (OLP). La asignación de los recursos permitirá ejecutar los objetivos seleccionados. Las estrategias tienen políticas asignadas que acotan su implementación. Para la ejecución del planeamiento estratégico será necesario contar con el compromiso de todos los integrantes del café.

La estructura propuesta para el café indica que el Consejo Nacional del Café debe impulsar los lineamientos necesarios para el crecimiento sostenido del café peruano. La JNC, la CPC y el MINAGRI juegan un rol clave en la consolidación de la estructura. Dado el potencial

que tiene el Perú en la producción de café especial, muchas de sus estrategias están alineadas a impulsar la sostenibilidad del café, haciendo un uso adecuado de los recursos naturales.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

Según D'Alessio, “la etapa de evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente” (2013, p. 507). En este proceso el Consejo Nacional del Café deberá ser el organismo responsable de implementar las estrategias y políticas que permitan al café peruano alcanzar los objetivos planteados. El cumplimiento de dichos objetivos será constantemente evaluado para analizar su desarrollo.

8.1.1. Aprendizaje interno

Según D'Alessio (2013), la evaluación del aprendizaje organizacional debe responder a la pregunta ¿cómo debe la organización aprender y mejorar para alcanzar la visión? Una de las principales medidas de evaluación de aprendizaje del café peruano es la evolución del rendimiento de producción de café (12 quintales por hectárea), hasta alcanzar el objetivo final de 20 quintales por hectárea. Adicionalmente se deben tener en cuenta los aspectos de: (a) satisfacción de la fuerza operacional, en donde se conjugan la implementación de herramientas tecnológicas y el beneficio económico resultante de éstas, (b) capacidad de los sistemas de información y comunicación, en donde la brecha de infraestructura pública es el principal aspecto que debe ser tomado en cuenta, y (c) capacidad de los sistemas facilitadores, en donde el papel del INIA, como autoridad técnico normativa en materia de semillas y autoridad en la administración y ejecución para el acceso a recursos genéticos, debe ser mejorado.

8.1.2. Procesos

La evaluación de los procesos internos se define respondiendo a las siguientes interrogantes: ¿cómo se va a satisfacer a los clientes? y ¿en qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? (D'Alessio, 2013). Las medidas que deberán ser evaluadas para la consecución de los objetivos son: (a) la eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, haciendo uso de buenas prácticas y tecnología adecuadas, y (b) medidas de calidad

del café en sus diversas etapas de producción, que resulta de implementar mecanismos de capacitación tecnológica, de fomentar la asociación de productores para mejorar las condiciones de producción y, de aplicar regulaciones y políticas nacionales que aseguren una homogeneidad de la producción.

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente debe ser evaluada principalmente por dos medidas: (a) aumento de la oferta de café al mercado interior y exterior, mediante el incremento de extensiones de cultivo y productividad, y (b) asignación de recursos para mejorar la imagen del café peruano, mediante la creación de una marca nacional representativa y el fortalecimiento de una adecuada promoción del café, que permita incrementar la participación de mercado para los dos tipos de café que se ofrecen (convencional y especial).

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera debe evaluar principalmente el cumplimiento de objetivos que aseguren el incremento del retorno sobre uso de patrimonio (ROE), para lo cual se deberán evaluar las siguientes medidas: (a) aumentar de producción y productividad, incrementando áreas de cultivo, mejorando el rendimiento de producción por hectárea sembrada e implementando un plan de renovación de cafetos adecuado, (b) implementar medidas que aseguren la producción de café, como el uso de semilla resistente a la roya, y (c) establecer nexos comerciales que aseguren un nivel de venta adecuado.

8.2. Tablero de Control Balanceado

D'Alessio (2013) señaló que el Tablero de Control Balanceado permite contar con una visión integral y completa de la organización, facilitando el seguimiento y evaluación de las estrategias con el uso de herramientas de medición y comparación que provee. Asimismo, es un instrumento clave para una implementación estratégica exitosa. El Tablero de Control Balanceado para el café peruano se presenta en la Tabla 47.

Tabla 47

Tablero de Control Balanceado para el Café Peruano

Perspectivas	N° OCP	Objetivos	Indicador	Unidades
Financiero	OCP2.1	Aumentar las hectáreas certificadas de café, estimadas al 2012 en 145 mil ha, a una tasa promedio de 10% anual hasta el 2023.	Porcentaje de hectáreas certificadas	Número de hectáreas certificadas / Número de hectáreas totales
Financiero	OCP3.1	Al 2023, disminuir de 50% a 10% la participación de cafetos con más de 20 años de antigüedad, renovando 17,000 hectáreas de café cada año con variedades resistentes a la roya amarilla.	Hectáreas de Cafetos renovados	Número de hectáreas renovadas / Hectareas de cafetos con más de 20 años
Financiero	OCP3.2	Incrementar la productividad promedio por hectárea (actualmente en 12 qq/ha) en 5% cada año.	Rendimiento por hectárea promedio	Quintales de café producido / total de hectáreas en producción
Financiero	OCP4.3	Al 2016 contar con alianzas estratégicas con dos de los principales tostadores mundiales, con el fin de asegurar una demanda sostenible.	Alianzas realizadas	Número de alianzas
Cliente	OCP4.1	Incrementar la producción de café, registrado en 5.07 millones de sacos en el 2013, a una tasa anual de 5% hasta el 2023.	Porcentaje de nuevas hectáreas de café	Total producido de café / Total producido de café el año anterior
Cliente	OCP4.2	Al 2016 tener creada una marca representativa para el café peruano.	Marca de café peruano	Unidad
Cliente	OCP4.4	Aumentar la participación de las exportaciones de café peruano en el mundo a razón de un punto porcentual anual hasta alcanzar el 15% en el 2023.	Participación de café peruano en los países consumidores	Importaciones de café provenientes del Perú / Importaciones de café total en cada país
Interno	OCP1.1	Incrementar la formalización de la propiedad de las tierras de cultivos de café a razón de 20,000 familias al año.	Porcentaje de familias cafetaleras con título de propiedad	Número de familias cafetaleras con título de propiedad / Total de familias cafetaleras
Interno	OCP1.2	Aumentar la asociación de productores de café a alguna cooperativa a razón de 10,000 cafetaleros al año.	Porcentaje de cafetaleros asociados	Número de cafetaleros asociados / Número de cafeteros totales
Aprendizaje	OCP2.2	Capacitar a un mínimo de 10,000 productores de café cada año para que puedan cumplir los requisitos de las certificadoras de cafés especiales.	Agricultores capacitados	Número de agricultores cafetaleros capacitados
Aprendizaje	OCP3.3	Capacitar a 20,000 productores cafetaleros cada año en temas de tecnificación y productividad agrícola.	Plan de capacitación	Número de agricultores cafetaleros capacitados

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado para el café peruano representa una herramienta clave para el control del proceso estratégico. Con ella, se podrá evaluar la estrategia planteada a través de la medición y comparación de los 17 objetivos planteados. Adicionalmente, D'Alessio (2013) precisó que con esta herramienta “se puede ver hacia dónde se está dirigiendo la organización, y corregir el rumbo si fuese necesario” (p.434), lo que permite una implementación exitosa de la estrategia.

Los 17 objetivos propuestos abarcan los cuatro resultados estratégicos señalados por Kaplan y Norton (2001): (a) accionistas satisfechos con los resultados, (b) clientes contentos con los productos y servicios, (c) procesos productivos eficientes y adaptativos, y (d) colaboradores motivados y preparados. Así, un adecuado seguimiento de los mismos permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo y, en consecuencia la visión propuesta para el café peruano.



Capítulo IX: Análisis Competitivo del Café Peruano

9.1. Análisis Competitivo del Café Peruano

En términos de competitividad, según el IGC 2012-2013 (WEF, 2012), el Perú se ubicó en la posición 61 de 144 países evaluados, lo que representó una mejora de seis posiciones respecto del informe emitido el 2011. En Latinoamérica, el Perú ocupó la sexta posición. A pesar de esta mejora, el país presenta una gran deficiencia en el pilar de infraestructura, ocupando la posición 89. Esto refleja un gran atraso del país sobre todo en lo que respecta a transportes y comunicaciones, teniendo en cuenta que la infraestructura es uno de los requisitos básicos para el desarrollo de un país.

El conocido modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter permite hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y el atractivo de la industria donde la organización compite, y desarrollar estrategias para las industrias (D'Alessio, 2013). La cadena productiva del café consiste en un proceso que va desde la producción del grano hasta la comercialización, pasando por las actividades de recolección, producción y transformación, hasta llegar al consumidor final. En esta cadena se incluye el suministro de insumos (financiamiento, maquinaria y equipos, semillas, fertilizantes, etc.) así como todos los servicios que afectan directamente a la investigación, el desarrollo y la capacitación. Las etapas de la cadena productiva del café se muestran en la Figura 39.



Figura 39. Etapas de la cadena productiva del café. Adaptado de “Mejoramiento de la cadena productiva de café bajo el sistema agroforestal en la zona selva alta del distrito de Anco, La Mar-Ayacucho,” por Municipalidad Distrital de Anco, 2011. Recuperado de http://ofi.mef.gob.pe/appFD/Hoja/VisorDocs.aspx?file_name=10223_OPIMDANCO_2011429_101026.pdf.

El café es una de las bebidas de mayor consumo a nivel mundial. Sus principales sustitutos son: (a) té, (b) malta, (c) achicoria, (d) cola y las infusiones en general. Estos representan una amenaza, debido a que existen algunos mitos negativos del café relacionados con su consumo habitual. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2013a), la producción peruana de café en el 2012 fue de 5.07 millones de sacos, según PROMPERÚ (2013c) las exportaciones de café el 2012 ascendieron a 264,188 Tm, se concluye que 86% de la producción de café peruano se exporta a Europa y Estados Unidos de Norteamérica. Los consumidores son cada vez más exigentes en términos de calidad, lo que lleva a los productores peruanos mejorar continuamente sus técnicas de cultivo para poder diferenciarse en el mercado mundial. Estados Unidos de Norteamérica es el mayor importador de café en el mundo con el 25% del total importado, seguido de Alemania con 19%. Estos países adquieren café verde para procesarlo, mezclarlo y venderlo a precios mayores.

La demanda mundial de café verde es cada vez más importante y crece a un ritmo de 2% anual y, en particular, la demanda de cafés especiales supera el 8% anual. La principal certificación que exporta el Perú es de tipo orgánico, seguido de Comercio Justo, sello de *Rainforest Alliance* y *Utz Certified*. En lo que respecta a la demanda interna, el consumo de café es 0.5 kilos por año, lo cual refleja una gran oportunidad para lograr incrementarlo. En este contexto, resulta beneficiosa la iniciativa del MINAGRI de instaurar el Día del Café Peruano, mediante el cual se celebra el desarrollo competitivo del café como producto bandera y más aún el crecimiento de una cultura cafetalera en la población.

El Consejo Nacional del Café debe proponer lineamientos y políticas que impulsen el desarrollo de la actividad cafetalera en el Perú, generando y asegurando las condiciones de rentabilidad y competitividad entre los principales actores. Este organismo aún no está cumpliendo la función de dirigir el rumbo del café peruano; es así, que la JNC, la CPPC, y las principales cooperativas son las que impulsan iniciativas para el crecimiento del café.

Adicionalmente, la limitada articulación empresarial impacta negativamente a la consolidación de una oferta organizada. Si bien existen muchas asociaciones de productores, sólo el 33% de productores se encuentran agrupados en cooperativas, asociaciones y comités, y son los únicos que reciben apoyo internacional, beneficiándose de los mejores precios del mercado. La mayoría de estas asociaciones son de corte gremial y de asistencia técnica, más no empresarial.

El MINAGRI viene implementando programas de capacitación y mejoras tecnológicas a corto plazo. Estas iniciativas están enmarcadas en una época de crisis para el café debido a la plaga de la roya amarilla. Con respecto a la intensidad de la rivalidad de las empresas exportadoras, existe una alta competencia interna. Si bien Perales Huancaruna S.A.C tiene un 25% de participación del mercado, existe una gran oportunidad por parte de los pequeños exportadores en agruparse, pues éstos alcanzan el 32% del total exportado (ver Tabla 48).

Tabla 48

Principales Empresas Exportadoras de Café en Grano 2012

Empresas	2010	2011	2012	Var.%	Part.%	Acum.%
Perales Huancaruna S.A.C	215,540,412	405,067,482	255,043,985	-37%	25%	25%
Comercio & CIA S.A	103,941,429	181,286,623	111,261,598	-39%	11%	36%
Cía. Internacional del café S.A.C	91,087,198	137,664,703	69,071,245	-50%	7%	43%
Outspan Peru S.A.C	48,287,396	106,153,186	67,481,677	-36%	7%	50%
Cafetalera amazonica S.A.C	42,645,313	56,273,344	53,300,697	-5%	5%	55%
Procesadora del Sur S.A	53,253,192	93,822,089	50,192,966	-47%	5%	60%
Exportadora Romex S.A	29,617,632	69,740,170	43,986,690	-37%	4%	64%
Central de cooperativas cafetaleras cocla	38,831,544	60,560,938	37,533,074	-38%	4%	68%
Resto	264,191,142	482,608,716	321,220,889	-33%	32%	100%
Total general	887,395,258	1,593,177,251	1,009,092,821	-37%	100%	

Nota. Adaptado de “Café verde en granos,” por PROMPERÚ, 2012, *Desarrollo del comercio exterior agroexportador*, p.12. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIENTO%20V1.%202012%20-%20copia.pdf>.

Según datos del IV Censo Nacional Agropecuario 2012, el 15% de productores no cuenta con estudios, el 52% sólo tiene estudios de primaria, el 26% sólo tiene estudios de

secundaria y sólo el 7% cuenta con educación superior. El Perú adolece de mano de obra calificada para el café, y ésta es proporcionada por las principales cooperativas y la JNC. Por su parte, el Gobierno proporciona innovación y tecnología a través del INIA y, además, viene desarrollando planes de capacitación a los productores con el fin de mejorar la productividad que actualmente es de aproximadamente 15 quintales por hectárea.

En lo que respecta al financiamiento, las organizaciones y los productores tienen acceso limitado al crédito y no se cuenta con mecanismos que permitan el autofinanciamiento, esto perjudica a los productores dado que no pueden acceder a herramientas tecnológicas que contribuyan a la mejora en los rendimientos de los cafetales. Si bien los proveedores de café cada vez se están sofisticando, aún el soporte post venta es débil con respecto a otras industrias. Por otro lado, en el mercado nacional no existen barreras que impidan el ingreso de nuevos productores. Asimismo, el bajo nivel sociocultural de la mano de obra, sumado a los costos de producción poco competitivos, disminuye el atractivo de los agricultores peruanos para cambiar sus cultivos a plantaciones de café.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Café Peruano

El Perú cuenta con ventajas comparativas (factores geográficos y climáticos) que, junto con el desarrollo de competencias distintivas, pueden convertirse en importantes ventajas competitivas frente a otros competidores. Como se ha visto en el desarrollo del presente planeamiento, lo que dificulta la creación de ventajas competitivas para el café peruano es la suma de varios factores tales como la desorganización de los productores, los cuales sólo un tercio pertenece a alguna asociación o cooperativa; la falta de desarrollo de infraestructura, como puentes, carreteras, puertos, etc.; y la poca inversión en tecnología e investigación; entre los principales. A pesar de ello, el Perú lidera el mercado de cafés orgánicos, por lo que es importante mantener el liderazgo y además extender el posicionamiento con los cafés certificados que son mejor apreciados en un mercado que va creciendo cada vez más.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Café Peruano

Existen ciertas razones, estratégicas y operativas, que alientan la conformación y pertenencia a un clúster (D'Alessio, 2013) entre las que se han encontrado dos principalmente para el caso del café peruano: (a) favorece la adquisición de habilidades y conocimientos, y (b) las sinergias generadas alientan el crecimiento de las industrias relacionadas. Asimismo, se ha encontrado que la principal condición que potencia la formación de clúster para el café peruano es la cultura cooperativa que posee, ya que al tratarse del primer producto de agro exportación debe existir coordinación entre productores, industrializadores y exportadores. La Figura 40 muestra en resumen las características que debe tener un clúster de clase mundial. De acuerdo a lo analizado por MINCETUR (2004), se ha esquematizado la configuración de la cadena productiva del café peruano en donde se pueden identificar a las industrias que conformarían el clúster del café (ver Figura 41).

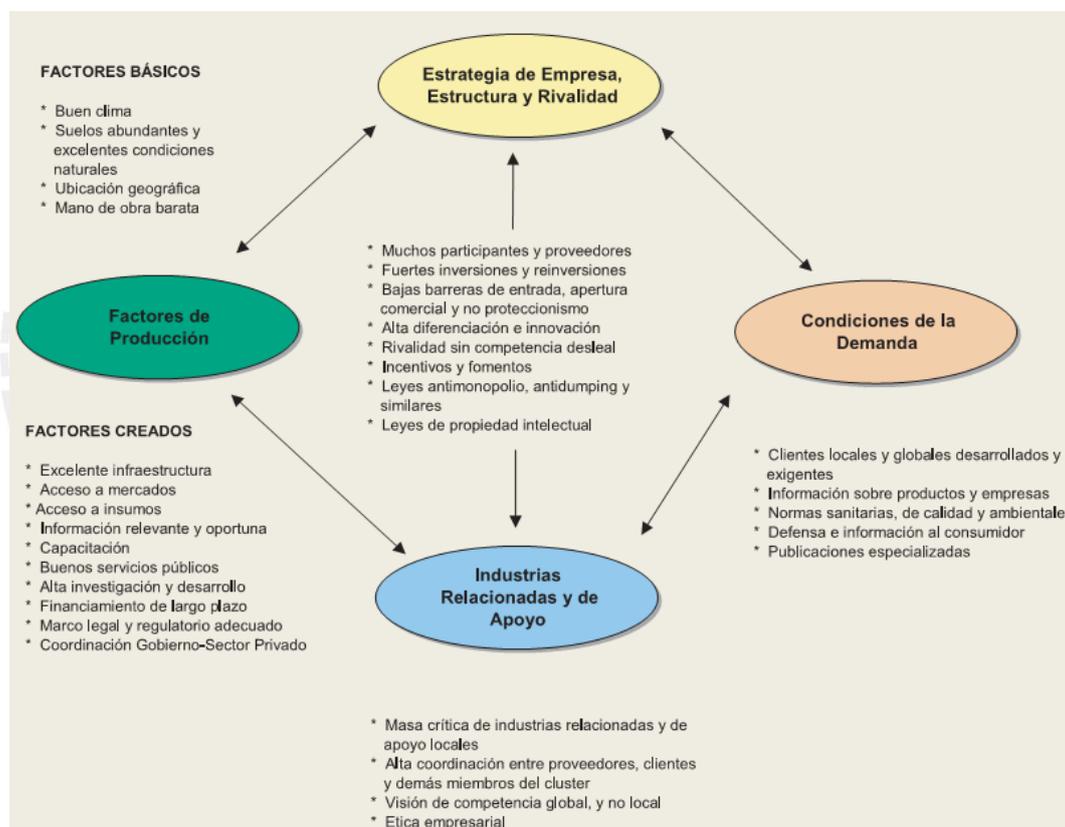


Figura 40. Características de un clúster agro industrial de clase mundial. Tomado de “Perú: Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013,” por MINCETUR, 2004, abril. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/Otros/Bid/pdfs/MINCETUR-Agro.pdf>.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En el caso del café peruano, varios de los aspectos estratégicos para el clúster productivo-exportador fueron determinados en las estrategias propuestas previamente en el capítulo 5. Dichos aspectos representan la base para la formación y el fortalecimiento de clústeres. Seguidamente se detallan algunas de las estrategias fundamentales:

- Fortalecer la asociación y organización de productores con el fin de mejorar la competitividad, productividad, sostenibilidad y capacidad de negociación con proveedores y compradores.
- Mejorar la inversión pública en infraestructura para incrementar la competitividad.
- Crear una marca nacional que brinde una identidad característica y diferenciadora.
- Mejorar el posicionamiento del café peruano en el mundo, aprovechando la tendencia mundial de consumo de cafés especiales
- Incrementar la innovación tecnológica para el café en el Perú

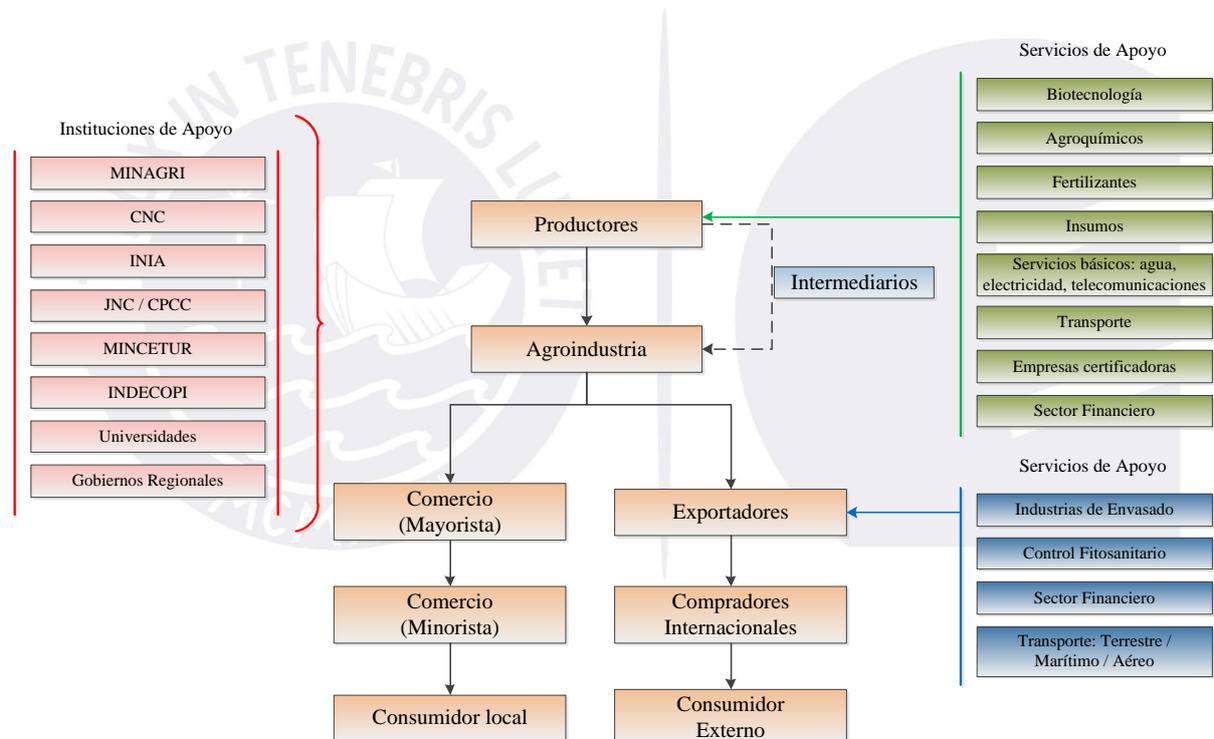


Figura 41. Cadena productiva del café peruano. Adaptado de “Perú: Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013,” por MINCETUR, 2004, abril. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/Otros/Bid/pdfs/MINCETUR-Agro.pdf>.

9.5. Conclusiones

El Perú cuenta con potencial para desarrollar el café y convertirse en una de los tres principales productores y exportadores del mundo, junto con Brasil y Colombia. Las ventajas comparativas relacionadas al clima generan la posibilidad de producir café de calidad y en diferentes zonas del país. Además, el creciente desarrollo del café peruano especial se presenta en un contexto de mayor preferencia mundial por este tipo de productos. A pesar de estas ventajas, la producción peruana aún cuenta con aspectos clave por desarrollar, los cuales evitan un desarrollo más rápido y sostenido respecto de sus principales competidores. La desorganización de los productores y es una de las principales limitantes, puesto que la falta de asociación y trabajo articulado disminuye la competitividad y restringe la difusión de tecnologías y aspectos técnicos de producción. Por ello, la búsqueda de un trabajo coordinado, liderado por el Consejo Nacional del Café, y la formación de clúster cafetaleros en el Perú favorecerán la adquisición de habilidades y conocimientos, y generará sinergias que permitirán fortalecer el café en el Perú.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo del plan estratégico para el café peruano se presentan las conclusiones, recomendaciones y una visión del futuro de la organización. Estos puntos son el resultado del análisis realizado a lo largo del proceso de planeación, los cuales han permitido generar estrategias y objetivos que, basados en la misión y los valores, permitirán alcanzar la visión propuesta para el café peruano para el año 2023.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral permite resumir las partes más importantes del proceso. Dado ello, es una herramienta que permite la visualización y el control de los procesos, esenciales para que se puedan realizar ajustes en caso sea necesario (ver Tabla 49). Además, con ello, “se puede tener la visión integral del plan, que es fundamental para cualquier tomador de decisiones, así como para quien desconoce por qué hay que hacer un plan” (D’Alessio, 2013, p. 537).

10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones que a continuación se presentan son reflejo del análisis realizado en la elaboración del plan estratégico, los cuales resumen los aspectos más importantes de cada una de las secciones elaboradas.

1. Perú cuenta con aspectos climáticos y geográficos que lo convierten en un participante importante del mercado del café, con alto potencial de crecimiento de la producción de mundial. Además, se encuentra entre los diez principales países productores de café del mundo, en un mercado que es liderado ampliamente por Brasil en términos de volúmenes, aunque Colombia destaca por el reconocimiento adquirido en lo referido a calidad.
2. Las proyecciones de consumo mundial de café indican un aumento progresivo hacia el 2023 a una tasa promedio alrededor de 2% anual, situación que podría ser aprovechada

por el Perú, que tiene actualmente al café como principal producto de exportación agroindustrial. En este contexto, los Tratados de Libre Comercio firmados con EEUU y la Unión Europea favorecen sustancialmente las exportaciones peruanas en general y las exportaciones de café en particular, dado que dichos mercados son los más grandes del mundo.

3. A pesar de las mejoras registradas en términos económicos, Perú continúa mostrando grandes deficiencias en lo relacionado a infraestructura, innovación y preparación tecnológica, aspectos que representan importantes amenazas para el desarrollo del café en dicho país atentando contra la competitividad de dicho producto.
4. La tendencia mundial de mayor preocupación por la preservación del medio ambiente es uno de los principales factores para el creciente consumo de cafés especiales certificados. Esta tendencia está siendo aprovechada por Perú que, a pesar de las limitantes, se ha convertido en uno de los principales productores del mundo en esta categoría.
5. Si bien la orientación de la producción se concentra en los mercados externos, existe un potencial por explotar en el mercado local. A pesar de no ser un mercado de tamaño importante, representa un canal de diversificación para amortiguar contratiempos externos.
6. En la actualidad, no existe una misión, visión, valores y códigos de ética establecidos para el café peruano, lo que impide una implementación estratégica conjunta que promueva su desarrollo. Ello lleva a labores desorganizadas ya que no se cuentan con objetivos establecidos que sean comunes para toda la cadena de producción.
7. La principal debilidad del café peruano es la falta de institucionalización de los participantes, así como la falta de una visión de largo plazo por parte del Estado que permita guiar el desarrollo del producto. Además, el 67% de productores, lo que

representa 110 mil familias cafetaleras, no se encuentra asociada de alguna manera.

Esto limita su acceso a tecnología, fuentes de financiamiento y mercados de destino.

8. Para lograr un desarrollo sostenible del café en el Perú es necesario contar con marcos regulatorios y de apoyo que promuevan la organización de los productores. Así, aspectos como el alineamiento de las políticas públicas en todos los niveles de gobierno y el fortalecimiento del Consejo Nacional del Café como entidad representativa de la producción local, servirán de base para impulsar una marca representativa y diferenciadora del café peruano.

10.3. Recomendaciones Finales

A continuación se plantean una serie de recomendación que permitirán alcanzar la visión propuesta para el café peruano para el 2023, las cuales giran sobre la base de los objetivos tanto de corto como de largo plazo, así como de las estrategias definidas.

1. Normalizar las buenas prácticas de cultivo, cosecha y beneficio del café peruano para garantizar la homogeneidad de la producción de cafés especiales y con ello incrementar de manera sostenida las exportaciones.
2. Crear y desarrollar una marca representativa para el café peruano tal como existe en Colombia, que permita una diferenciación y caracterización del producto en base a distintas variedades y de alta calidad.
3. Mejorar la infraestructura de producción y exportación, para mejorar la competitividad del café peruano frente a importantes jugadores como Colombia y los países de América Central.
4. Implementar alianzas estratégicas con los países consumidores en busca de desarrollo tecnológico a través de la capacitación y financiamiento en proyectos relacionados a café. Ello, además, permitirá generar una demanda sostenida para la producción peruana.

5. Promover el consumo de café al interior del Perú con el fin de diversificar los mercados de destino de la producción.
6. Implementar el actual plan estratégico propuesto buscando una continuidad al seguimiento y control de las estrategias de manera que trascienda a los cambios de gobierno para que se pueda lograr la visión planteada.
7. Fortalecer y relanzar el Consejo Nacional del Café como la entidad especializada, encargada de organizar y representar al café peruano en el mundo. Además, deberá proponer e implementar las medidas necesarias para el desarrollo del café en el Perú.
8. Desarrollar un marco regulatorio que permita alinear las políticas públicas del Gobierno Central y los gobiernos descentralizados con respecto al desarrollo del café peruano.

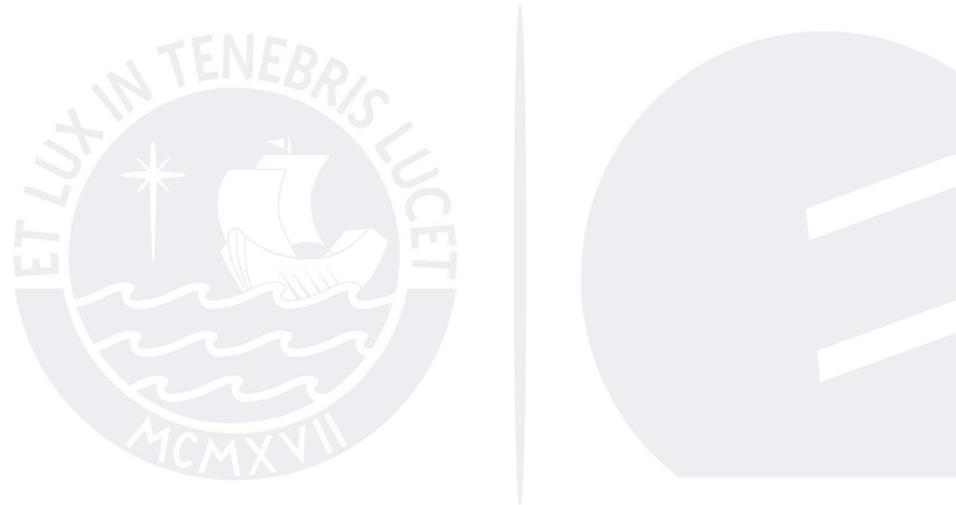
10.4. Futuro del Café Peruano

La visión planteada en el presente plan estratégico propone que para año 2023, el Perú se consolidará como uno de los tres principales países productores de café del mundo, superando las expectativas de los consumidores más exigentes de EEUU y Europa en base a un trabajo organizado de los agricultores nacionales que genere beneficios a toda la cadena de valor. Esta visión se alcanzará gracias a la implementación de las estrategias propuestas, las que apuntan hacia un crecimiento sostenible para la producción cafetalera, tanto en un aspecto social, económico y ambiental.

Así, el Perú contará con una marca representativa que será reflejo de un trabajo conjunto y organizado de todos los participantes de la cadena de valor, sostenido por un marco regulatorio que promueva su producción bajo un esquema de buenas prácticas y alineados a las exigencias de los consumidores más exigentes del mundo. Además, el café se mantendrá como el principal producto de exportación agrícola del Perú, representando una fuente de desarrollo para las zonas productoras y el país en general.

Tabla 49

Plan Estratégico Integral para el Café en el Perú



Referencias

- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (2013). *Perú*. Recuperado de <http://www.usaid.gov/where-we-work/latin-american-and-caribbean/peru>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú [PROINVERSIÓN] (2013b). *Agronegocios*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaSectorHijo.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=82>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2013a). *El Perú en un Instante*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=59%20>
- Agrobanco comprará deuda a cafetaleros por S/.65 millones. (2013, 22 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1648281/noticia-agrobanco-comprara-deuda-cafetaleros-65-millones>
- Alarcón, M. (2011, octubre). Perú: Tendencias de mercado de café convencional y especial. *Expocafé 2011*. Conferencia desarrollada en Lima, Perú. Recuperado de http://www.expocafeperu.com/archivos/Maria_del_Pilar_Alarcon_Tendencias_del_mercado_de_cafe.pdf
- Anta, S. (2004). *El Café Sustentable: Una Nueva Lucha para los Pequeños Productores de Café en México*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2004/08/30/eco-f.html>
- Arcilla, J. (2011). *Sistema de Producción de café en Colombia*. Recuperado de <http://www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo7.pdf>
- Asociación Brasileira de Industria del Café [ABIC] (2013a). *Café: a qualidade começa pela pureza*. Recuperado de <http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=2>

- Asociación Brasileira de Industria del Café. (2013b). *Producción mundial de café*. Recuperado de <http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=48#2810>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2013b, 27 de mayo). *Informe Macroeconómico: I Trimestre de 2013*, 33. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2013/nota-de-estudios-33-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP] (2013a). *Memoria 2012*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2012/memoria-bcrp-2012.pdf>
- Banco Central Europeo. (2013). *Boletín Mensual: Marzo 2013*. Recuperado de <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesBCE/BoletinMensualBCE/13/Fich/bm1303.pdf>
- Banco de germoplasma en la selva peruana. (2011, 16 de mayo). *Gaceta Molinera*. Recuperado de <http://www.lamolina.edu.pe/gaceta/edicion2011/notas/nota081.htm>
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (2000). *The guru guide: The best ideas of the top management thinkers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Cacao, café y palma son más rentables que la hoja de coca en la provincia de Tocache. (2010, 28 de setiembre). *Info Región*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/portada/71483/cacao-cafe-y-palma-son-mas-rentables-que-la-hoja-coca-en-la-provincia-de-tocache/>
- Cámara Peruana de Café y Cacao [CPC] (2013a). *Cámara peruana del café y cacao*. Recuperado de <http://www.camcafeperu.com.pe/index.php/cpc>
- Cámara Peruana de Café y Cacao. (2013b). Recuperado de <http://www.camcafeperu.com.pe/>
- Cámara Peruana de Café y Cacao. (2013c). *Origen del café*. Recuperado de <http://www.camcafeperu.com.pe/index.php/elcafe>

- Cámara Peruana del Café y Cacao. (2013d). *Historia del café peruano*. Recuperado de <http://www.camcafeperu.com.pe/index.php/cafe-en-el-peru>
- Centro Agrónomo Tropical de Investigación y Enseñanza. (2013). *Home*. Recuperado de <http://bancoedgermoplasma.catie.ac.cr/>
- Centro de Comercio Internacional. (2013a). *La guía del café: Brasil*. Recuperado de <http://www.laguiadelcafe.org/guia-del-cafe/los-mercados-del-cafe/Brasil/?menuID=2936>
- Centro de Comercio Internacional. (2013b). *¿Qué es el café orgánico y por qué cultivarlo o comprarlo?* Recuperado de <http://www.laguiadelcafe.org/323-Mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales-Que-es-el-cafe-organico-y-por-que-cultivarlo-o-comprarlo/>
- Centro Nacional de Investigaciones de Café [CENICAFE]. (2012). *Renovación y administración de los cafetales para estabilizar la producción de la finca*. Recuperado de <http://www.cenicafe.org/es/documents/LibroSistemasProduccionCapitulo7.pdf>
- Centro Nacional de Investigaciones de Café. (2013). *Quiénes somos*. Recuperado de http://www.cenicafe.org/es/index.php/quienes_somos/historia
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/d25c8335-f587-4171-96ea-26e650bb7726>
- Centro Peruano de Estudios Sociales [CEPES]. (2009). *Los Sistemas de Información agrarios y rurales en el Perú*. Recuperado de http://www.cepes.org.pe/apc-aa/archivos-aa/a01e3bc3e44a89cf3cd03d717396a20e/informe_final_diagnostico_de_sils_prosaamer.pdf
- Centro Smithsoniano de Aves Migratorias. (2013). *Shade-Grown coffee plantations*. Recuperado de <http://nationalzoo.si.edu/scbi/migratorybirds/coffee/>

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2012). *Desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIENTO%20V1.%202012%20-%20copia.pdf>.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2013a). *Cómo se desarrolló*. Recuperado de <http://www.peru.info/#what>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2013b). *Ranking de Países*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2013c). *Informe Anual: Desarrollo del comercio exterior agroexportador*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIENTO%20V1.%202012%20-%20copia.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2012). *Perú: Productos agrícolas*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/679273806rad20873.pdf>
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas [DEVIDA]. (2013). Recuperado de http://www.devida.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=105
- Consejo Nacional de la Competitividad (2013b). Buenas noticias para el desarrollo empresarial. *CNC Noticias: Construyendo debate*, 2, 12. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/pagina/destacadas/boletin---cnc>
- Consejo Nacional de la Competitividad [CNC] (2013a). *Acerca del CNC*. Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/acerca-del-cnc>

- Consejo Nacional del Café. (2012, 18 de octubre). El Consejo Nacional del Café. *Expocafé 2012*. Conferencia desarrollada en Lima, Perú. Recuperado de http://www.expocafeperu.com/archivos/2012/Retos_para_la_sostenibilidad_y_competitividad_del_Cafe_Peruano_Consejo_Nacional_del_Cafe_MINAG.pdf
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo. (2012, mayo). *Cuaderno de Comercio Justo*. Recuperado de <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2012/05/cuaderno-caf%C3%A9-castellano2.pdf>
- Cordero, C. & Salas, A. (2012). *Banco de Germoplasma del CATIE: un legado para la humanidad*. Recuperado de http://informatics.inbio.ac.cr/wp-content/uploads/2012/10/Presentacion-Bancos-de-Germoplasma-del-CATIE_-Un-legado-para-la-humanidad-MICIT-2012-VF.pdf
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Decreto Supremo N° 048-2013-PCM. Declara el Estado de Emergencia en las zonas cafetaleras de los departamentos de Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, Pasco, Puno, San Martín y Ucayali, incluidos los valles de los ríos Apurímac, Ene, Mantaro (VRAEM). Presidencia del Consejo de Ministros (2013).
- Decreto Supremo N° 082-2013-PCM. Declara el Estado de Emergencia en las zonas cafetaleras de los departamentos de Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, Pasco, Puno, San Martín y Ucayali, incluidos los valles de los ríos Apurímac, Ene, Mantaro (VRAEM). Presidencia del Consejo de Ministros (2013).
- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de Norteamérica [USDA]. (2013). *Foreign Agricultural Service*. Recuperado de <http://www.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>

Doncel, L. (2013, 17 de agosto). La recesión se va pero la crisis se queda. *El País*, párr. 10.

Recuperado de

http://economia.elpais.com/economia/2013/08/17/actualidad/1376765854_472991.html

Espinoza, R. (2012, 18 de octubre). Experiencias, logros y retos: Promoción y consumo de cafés de calidad a nivel nacional. *Expocafé 2012*. Conferencia desarrollada en Lima, Perú. Recuperado de

http://www.expocafeperu.com/archivos/2012/Desarrollo_del_Consumo_Interno_en_el_Peru.Retos_y_estrategias_Ruben%20Espinoza_CENFROCAFE.pdf

Expocafé. (2013). *Concurso de café de calidad*. Recuperado de

<http://www.expocafeperu.com/ConcursoCafe.aspx>

Exportación de café cayó el 2012. (2013, 17 de enero). *Perú 21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/economia/exportacion-cafe-cayo-2012-2112956>

Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica. (2013). *About us*.

Recuperado de <http://www.ifoam.org/>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia [FNC] (2012). *Caficultura sostenible LXXVII Congreso Nacional del cafetaleros 2012*. Recuperado de

<http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/IGG2012.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2013a). *Nuestra historia*. Recuperado de

http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/nuestra_historia-1/

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2013b). *FNC en cifras*. Recuperado de

http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/fnc_en_cifras/

- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2013c). *Comportamiento de la industria cafetera Colombiana 2011*. Recuperado de http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/industria_2011.pdf
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2013d).. Recuperado <http://www.federaciondecafeteros.org/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2013e). *Quienes somos*. Recuperado de http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2013f). *Nuestros cafés especiales*. Recuperado de http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/portafolio_de_productos/nuestro_cafe_especial/
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2013h). *Barómetro Cafetero: una revisión de los estándares de certificación y verificación de café en Europa*. Recuperado de
- Figuroa, J. (2013, 17 de julio). Entrevistado por W. Alarcón [grabación digital]. Especialista en café, Ministerio de Agricultura y Riego. Lima.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2013, abril). *World Economic Outlook Database*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/weoselgr.aspx>
- Future Brand. (2013). *Country Brand Index 2012-13*. Recuperado de http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/CBI_2012-Final.pdf
- Gobierno de Colombia ha otorgado cerca de US\$ 470 M a la industria del café. (2013, 5 de julio). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/gobierno-de-colombia-ha-otorgado-cerca-de-us470m-la-industria-del-cafe>

Gobierno Oficializó Programa de Financiamiento a Cafetaleros. (2013, 23 de agosto). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1621281/noticia-gobierno-oficializo-programa-financiamiento-cafetaleros>

Hartmann, F.H. (1983). *The relations of nations* (6th ed.). New York, NY: Macmillan.

http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/barometro_cafetero.pdf

Innovación y Competitividad para el Agro Peruano. [INCAGRO] (2013). *Proyecto INCAGRO*.

¿Qué es INCAGRO? Recuperado de

http://www.proyectoincagro.org:8080/WebIncagro/listarArticuloMenu.do?c_nivel1=0001&c_nivel2=0001&indice=0

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2012). Recuperado de

<http://www.iica.int/Esp/Paginas/default.aspx>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2013). *Estrategia de cooperación*

técnica del IICA-Honduras 2011-2014. Recuperado de

<http://www.iica.int/Esp/regiones/central/honduras/Documentos%20de%20la%20oficina/Estrategia%20IICA%20Honduras%202011-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2006). *Nuevas Proyecciones*

Nacionales de Población del Perú por Departamentos, Urbano y Rural y Sexo 2005 a 2020. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/Proyeccion.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de*

población, 1950-2050. Urbana-Rural 1970-2025. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013a). *IV Censo Nacional Agropecuario*

2012. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013b). *Perú en Cifras*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/infdem/cuadro.asp?cod=3642&name=po01&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013c, 02 de setiembre). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas concentran más del 20% de las ventas*, 133. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:onXhb6sE7UkJ:www.inei.gob.pe/web/NotaPrensa/Attach/17102.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013d, agosto). Mercado laboral en Lima Metropolitana. *Boletín Estadístico: Indicadores Económicos y Sociales*, 8, 7. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/17067.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013e). *Series nacionales: población estimada y proyectada*. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA] (2013a). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/nosotros/quienes-somos>

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2013b). *Programa Especial de la Autoridad en Semillas - PEAS*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/ente-rector/autoridad-en-semillas>

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2013c). *Tecnología en Café*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/cultivos/132-cat-tecnologias/cultivos/393-tecnologia-en-cafe>

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2013d). *Proyecto Café*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/cafe/resumen.htm>

Instituto Nacional de Innovación Agraria. (2013e). *INIA seleccionara variedades de café resistente a la roya amarilla*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/sala-de->

prensa/notas-de-prensa/513-inia-seleccionara-variedades-de-cafe-resistentes-a-la-roya-amarilla

Junta Nacional del Café [JNC]. (2012a, diciembre). Al 2021 la JNC representará al 60% de las familias cafetaleras. *El Cafetalero*, 42, 8-9. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/publicaciones/revista-el-cafetalero-edicion-ndeg-42>

Junta Nacional del Café. (2012b). Productores piden declarar la caficultura en emergencia. *El Cafetalero*. 43, 12. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/jnc43.pdf>

Junta Nacional del Café. (2012c). Plaga de la roya afecto al 43% del área cafetalera peruana. *Cafetalero*. 44, 3. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/publicaciones/revista-el-cafetalero-edicion-ndeg-43>

Junta Nacional del Café. (2012d, diciembre). Se instaló el comité técnico de semillas y plántones de café. *El Cafetalero*. 42, 26-27. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/publicaciones/revista-el-cafetalero-edicion-ndeg-42>

Junta Nacional del Café. (2012e, diciembre). Exportaciones de café por empresa de enero – noviembre 2012. *El Cafetalero*, 42, 38-39. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/publicaciones/revista-el-cafetalero-edicion-ndeg-42>

Junta Nacional del Café. (2013a). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/quienes-somos>

Junta Nacional del Café. (2013b). *Cafés especiales*. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/cafes-especiales>

Junta Nacional del Café. (2013c). *Historia*. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/historia>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School.

Los retos que debe afrontar el sector agroexportador peruano para consolidarse. (25 de febrero, 2013). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1542141/noticia-retos-que-afrontar-sector-agroexportador-peruano-consolidarse>

Lumbreras, J. (2012, 14 de junio). Los grupos económicos: ¿Cuáles se han beneficiado del boom constructor? [Web log messages]. Recuperado de <http://grupos economicos peru.perutop10000.com.pe/b/?cat=3>

Maximixe, C. (2011). Cadena productiva del café. *Inteligencia económica para el éxito de los negocios*. (p.3)

Minagri y gremios elaborarán plan de renovación de plantaciones de café. (2013, 29 de agosto). *Andina*. Recuperado de http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-minagri-y-gremios-elaboraran-plan-renovacion-plantaciones-cafe-472411.aspx#.Umc50_mwDX5

Ministerio de Agricultura de Brasil. (2013). *Café*. Recuperado de <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cafe>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2010). *Café Perú*. Recuperado de <http://www.regionhuanuco.gob.pe/grde/documentos/planes/cafe10.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2011). *Café*. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/recomercializacioncafe.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2012a). *El Perú será anfitrión de la feria internacional del SCAA en el 2014*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/asociatividad/8719-el-peru-sera-anfitrión-de-la-feria-internacional-del-scaa-2014>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2012b). *MINAGRI ejecuta plan de rejuvenecimiento de café para mejorar productividad*. Recuperado de

<http://www.minag.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2012/6875-minag-ejecuta-plan-de-rejuvenecimiento-de-cafe-para-mejorar-productividad>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2012b). *Viceministro de Agricultura, Juan Rheineck inaugura Expocafé 2012, y pide a población elevar consumo*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2012/7931-viceministro-de-agricultura-juan-rheineck-inaugura-expocafe-2012-y-pide-a-poblacion-elevar-consumo>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013a). *Objetivos*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/conocenos/nosotros/objetivos>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013b, junio). Producción de principales cultivos, según región. Período: enero-junio. Años: 2012 y 2103. *Estadística Mensual – Sistema Integrado de Estadística Agraria SIEA*, 44-45. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2013/bemsa_junio13.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013c). *Minagri anuncia plan de competitividad del café*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2013/9473-minagri-anuncia-plan-de-competitividad-del-cafe>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013d). *Agro al Día. Siembras /Territorios*. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/sisin/clients/territorios/module:Siembras>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013e). *Comercialización interna*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/cultivos-de-importancia-nacional/caf%C3%A9/comercializaci%C3%B3n-interna>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013f). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016*. Recuperado de

http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resoluciones_ministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013g). *Cotizaciones internacionales*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/cultivos-de-importancia-nacional/caf%C3%A9/cotizaciones-internacionales>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013h). Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/plan-nacional-contrala-roya-amarilla/notas/9049-minag-aprueba-plan-nacional/>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2013i). *Instituciones involucradas*. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/cultivos-de-importancia-nacional/caf%C3%A9/instituciones-involucradas>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2004, abril). *Perú: Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/Otros/Bid/pdfs/MINCETUR-Agro.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2013). *Acuerdos vigentes*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=473&Itemid=101584&lang=en

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2011). Anuario estadístico 2011. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/portal/ANUARIO_2011\(06.06.12\).pdf](http://www.mtc.gob.pe/portal/ANUARIO_2011(06.06.12).pdf).

Ministerio del Interior (2013). *Plan nacional de seguridad ciudadana 2013-2018*. Recuperado de <http://www.mininter.gob.pe/pdfs/Plan.Nacional.Seguridad.Ciudadana.2013-2018.pdf>

- Naciones Unidas destina US\$12M para cultivos alternativos a la hoja de coca en Perú. (2013, 2 de julio). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/naciones-unidas-destina-us12m-para-cultivos-alternativos-la-hoja-de-coca-en-el-p>
- Navarro, L. (2012, 18 de octubre). Posicionamiento del café peruano en el mercado mundial. *Expocafé 2012*. Conferencia desarrollada en Lima, Perú. Recuperado de http://www.expocafeperu.com/archivos/2012/Posicionamiento_del_Cafe_Peruano_en_el_mercado_mundial_Luis_Navarro_CPCC.pdf
- Negocio Rentable de Café. (2013). *Las Rentabilidades del Café*. Recuperado de <http://negociorentabledecafe.com/las-rentabilidades-del-cafe/>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2013, setiembre). *Perú: Monitoreo de Cultivos de Coca 2012*. Recuperado de http://www.unodc.org/documents/peruandecuador//Informes/MonitoreoCoca/Peru_Monitoreo_de_Coca_2012.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2013). *Faostat*. Recuperado de http://faostat3.fao.org/home/index_es.html?locale=es#DOWNLOAD
- Organización Internacional del Café [OIC]. (2011, agosto). *Monthly coffee market report*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cmr-0811-e.pdf>
- Organización Internacional del Café. (2013a). *Aspectos botánicos*. Recuperado de http://www.ico.org/es/botanical_c.asp
- Organización Internacional del Café. (2013b). *Anuario de la OIC 2011-2012*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2012-13/annual-review-2011-12e.pdf>
- Organización Internacional del Café. (2013c, agosto). *Monthly coffee market report*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2012-13/cmr-0813-e.pdf>

- Organización Internacional del Café. (2013d). *Estadísticas comerciales*. Recuperado de http://www.ico.org/ES/trade_statistics.asp?section=Estad%EDstica
- Organización Internacional del Café. (2013e, febrero). *Monthly coffee market report*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2012-13/cmr-0213-e.pdf>
- Organización Internacional del Café. (2013f, marzo). Outlook for the World Coffee Market. En Braun, D. (Presidente), *International Coffee Council*. Simposio realizado en Londres, Inglaterra.
- Organización Internacional del Café. (2013g). *Misión*. Recuperado de http://www.ico.org/es/missionc.asp?section=Qui%E9nes_somos
- Organización Internacional del Café. (2013h). *Procedimiento de afiliación al Acuerdo Internacional del Café de 2007*. Recuperado de <http://dev.ico.org/documents/cy2013-14/ed-2033-r8c-membership.pdf>
- Organización Internacional del Café. (2013i). *Ventajas de la afiliación al Acuerdo Internacional del Café de 2007*. Recuperado de http://dev.ico.org/documents/benefits07c.pdf?section=Qui%E9nes_somos
- Organización Internacional del Café. (2013j). *Brazil: Data for crop/calendar year commencing: 2011*. Recuperado de <http://www.ico.org/countries/brazil.pdf>
- Organización Internacional del Café. (2013k). *Hojas de datos de los países*. Recuperado de http://www.ico.org/profiles_c.asp?section=Estad%EDstica
- Organización Internacional del Café. (2013l). *Colombia: Data for crop/calendar year commencing: 2011*. Recuperado de <http://www.ico.org/countries/colombia.pdf>
- Organización Internacional del Café. (2013m). *Precios de caffè*. Recuperado de http://www.ico.org/ES/coffee_pricesc.asp?section=Estad%EDstica
- Organización Internacional del Café. (2013n). *ICO indicator prices: Annual and monthly averages: 1998 to 2013*. Recuperado de <http://www.ico.org/prices/p2.htm>

- Organización Internacional del Café. (2013o, marzo). *Informe mensual sobre el mercado de café: marzo 2013*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2012-13/cm-0313-c.pdf>
- Paredes, C. (2013, 17 de Mayo). Ministerio de Transporte y Comunicaciones invertirá US\$20.000 millones en infraestructura hacia el 2016. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1577734/noticia-mtc-invertira-us20000-millones-infraestructura-hacia-2016>
- Porter, M.E. (2012). *Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada* (4a ed.). Barcelona, España: Deusto.
- Producción de café peruano caería 25% este año por escasez de mano de obra y plaga. (2013, 31 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produccion-cafe-peruano-caeria-25-este-ano-escasez-mano-obra-y-plaga-2050705>
- Programa Cooperativo Regional para el desarrollo Tecnológico y modernización de la Caficultura [PROMECAFE]. (2013a). *La Roya*. Recuperado de http://www.promecafe.org/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=55:roya-del-cafe&catid=34:promecafe&Itemid=118
- Programa Cooperativo Regional para el desarrollo Tecnológico y modernización de la Caficultura. (2013b). Recuperado de http://www.promecafe.org/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=60
- Proyecto de Ley N° 1453/2012-CR. Declarar de interés nacional la renovación de las plantaciones de café como una forma de mejorar su producción (2012).
- Rainforest Alliance. (2013). *Acerca de nosotros*. Recuperado de <http://www.rainforest-alliance.org/es>

Red Internacional del Genoma del Café. (2013). *About ICGN: Objectives/Mission*. Recuperado de <http://www.coffeegenome.org/>

Resolución Ministerial N° 0300-2013-MINAGRI. Aprueban programa de financiamiento para la ejecución de un Plan Nacional de Renovación de Cafetos y consolidación de deuda de productores cafetaleros, y crean el Consejo Regional del Café de la Selva Central (2013).

Resolución Suprema N° 005-2002-AG. Constituyen el Consejo Nacional del Café. Ministerio de Agricultura (2002).

Román, A. (2012, 19 de octubre). Posicionamiento del café peruano en el mercado mundial. *Expocafe 2012*. Conferencia desarrollada en Lima, Perú. Recuperado de http://www.expocafeperu.com/archivos/2012/Posicionamiento_del_Cafe_Peruano_en_el_mercado_mundial_Anner_Rom%C3%A1n_JNC.pdf

Schuller, S. (2012, 19 de octubre). Apuesta por el incremento de la productividad: Programa de rejuvenecimiento de cafetos. Experiencia del centro y norte. *Expocafe 2012*. Conferencia desarrollada en Lima, Perú. Recuperado de http://www.expocafeperu.com/archivos/2012/Rejuvenecimiento_de_Cafetos_Marco_General_Susana_Schuller_JNC.pdf

Schuller, S. (2013, 27 de agosto). *Reunión de trabajo: Implementación de la RJ 000102/INIA-2013*. Recuperado de http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/jnc_sschuller_contexto_cafe.pdf

Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (2013) *¿Qué es SENASA?* Recuperado de http://www.senasa.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=88

Solano, C. (2012, 18 de octubre). Estrategias de marca colectiva para el café peruano. *Expocafé 2012*. Recuperado de

http://www.expocafeperu.com/archivos/2012/Estrategias_de_Marca_Collectiva_para_el_Cafe_Peruano_Claudia_Solano_PROMPERU.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2013). *Estadísticas*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2013a, 21 de febrero). *Informe mensual de comercio exterior enero-diciembre 2012*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/salaprensa/lima/index.html>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2013b). *Informe mensual de comercio exterior enero-diciembre 2012*. Recuperado de www.sunat.gob.pe/salaprensa/2013/febrero/NotaPrensaN-0462013.doc

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2013). Operatividad Aduanera Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/oladitpagocatalogo/dspcS01Alias?accion=CatParConsultaLimpia>.

Sustainable Commodity Assistance Network. (2011). Potencial productivo de una finca cafetalera. *Guía para la rehabilitación de cafetales, bases para la transición hacia una caficultura empresarial sostenible*. Recuperado de <http://scanprogram.es/wp-content/uploads/2012/11/guia-rehabilitacion-cafetales-tecnica.pdf>

Trading Economics. (2013). *Credit Rating Countries List*. Recuperado de <http://www.tradingeconomics.com/country-list/rating>

Utz Certified. (2013). *¿Qué es Utz Certified?*. Recuperado de <https://www.utzcertified.org/es>

Vergara, S. (2012). Café Peruano: Aroma y sabor para nosotros y el mundo. *Reporte de inteligencia de mercados*. Recuperado de http://www.agrolibertad.gob.pe/sites/default/files/Informe%20de%20inteligencia%20de%20mercado%20del%20caf%C3%A9_2012.pdf

World Economic Forum. (2012). *The global competitiveness 2012-2013*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Zapata, R. (2012,18 de octubre). La Producción Sostenible del Café. *Expocafe 2012*.

Conferencia desarrollada en Lima, Perú. Recuperado de

http://www.expocafeperu.com/archivos/2012/Alternativas_de_produccion_Sostenible_de_Cafe_Reiles_Zapata_Comercio_y_Cia.pdf

