

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico de los Productores de Café en la Región Junín

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Maribel Berrocal Cárdenas

Elizabeth Enith Alvitrez Cáceres

Francisco Carrión Aulla

Guillermo Eduardo Peña García

Asesor: Víctor Miranda Arica

Santiago de Surco, noviembre del 2017

Agradecimientos

Nuestra sincera muestra de gratitud y cariño a:

A nuestras familias y a las personas especiales en nuestra vida que nos apoyaron y nos dieron fortaleza para cumplir con este importante y trascendental objetivo personal, profesional y académico.

A los que somos creyentes, a un ser supremo o como lo queremos llamar, que por medio de la fe, en momentos difíciles al final sentimos es paz interior.

A nuestro asesor, profesor, Víctor Miranda, quien es nuestro guía en este importante trabajo de investigación; y que nos motivaba a seguir esforzándonos hasta lograr el objetivo de titularnos.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica y EADA que a través de sus clases inspiradoras y de calidad académica nos enseñaron a ver la realidad nacional, regional, local e internacional con un pensamiento crítico, optimista y constructivo.

A los productores cafetaleros de la Región Junín, de las provincias de Satipo, Chanchamayo y Pichanaki que a pesar de la falta de apoyo del estado, mantienen un espíritu de emprendimiento admirable para sacar adelante a sus familias.

Dedicatorias

A Dios, a mis padres Ida y Elías; asimismo a mis hermanos por su apoyo en mi crecimiento académico y profesional.

Maribel Berrocal Cárdenas

A Dios, a mi madre Juana Silvia por su apoyo y confianza.

Elizabeth Enith Alvitrez Cáceres

A Dios, a mis padres Leonor y Francisco, a mi adorada esposa Roxana y mi querido hijo Amir, por su tiempo y comprensión.

Francisco Carrión Aulla

Al ser supremo, a la vida, a mi padres Charito, Willy, Dorita y Poly, hermano Iván y primos, a mis tíos Luz, Carlos, Thomas, a mi familia, Carlitos, Poli, Mili, a Margarita y Génesis; y amigos sinceros de la Caja Huancayo que me apoyaron en todo momento.



Guillermo Eduardo Peña García

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico propuesto para el café de Región Junín, se desarrolló en base al modelo secuencial propuesto por D'Alessio (2015), con el objetivo de recuperar el liderazgo nacional de la producción de café. Se indican los objetivos y las estrategias que marcarán el camino a seguir. La Región Junín cuenta con 50,000 familias cafetaleras, las cuales se ubican mayoritariamente en las Provincias de Satipo y Chanchamayo, en menor proporción en Jauja y Concepción.

En los primeros capítulos se describe la situación actual, es decir, el análisis externo y análisis interno de producción de café. A partir de esta información se realizó un análisis minucioso y técnico que plantea una propuesta de mejora para incrementar: el Valor Bruto de Producción, ingresos económicos de los productores y mano de obra que beneficiará a la comunidad para que sus pobladores motivados contribuyan en su propio desarrollo.

A fin de recuperar el liderazgo nacional en la producción de café, se trazaron objetivos a largo plazo: (a) Incrementar al año 2024, el número de jornales anuales demandados para las actividades de la producción del café en chacra de 729, 928 jornales (2015) a 1'182,484 jornales anuales; (b) Contribuir al incremento del ingreso per cápita anual de las familias productoras de café de S/ 5, 090.04 (2015) a S/ 19,638.66 (2011), al año 2024; e (c) Incrementar el Valor Agregado Bruto de la producción de café de la Región Junín de S/ 254,502,000.00 (2015) a S/ 888'963,440.00 (2011), al año 2024. El logro de los objetivos se dará mediante la implementación de las estrategias como: (a) Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – París) y rueda de negocios con compradores internacionales; (b) Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC para certificaciones de café especiales; (c) Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías

agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero; (d) Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales; (e) Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector; (f) Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI, en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales; (g) Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café, tanto en la siembra y cosecha con instituciones internacionales y fuentes cooperantes que apoyen financieramente al café tales como: Root Capital, USAID, etc.; (h) Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente mediante el uso adecuado de los recursos naturales, y evitar la deforestación y depredación de los bosques a través de capacitaciones e incentivos; e (i) Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café.

En conclusión, el rendimiento por hectárea está por debajo del promedio mundial, con el planenamiento se pretende duplicar la producción, lo que permitirá mejorar los ingresos económicos de los agricultores y con ello podrán invertir en cada ciclo productivo con la posibilidad de que puedan elegir la mejor técnica y tecnología en la producción de café. Asimismo, se podrá aprovechar las ventajas comparativas que tiene la región para desarrollar una producción sostenible con tipos de café mas rentables.

Como recomendación final, se propone la creación de una institución privada representativa de todos los caficultores: pequeños, medianos y grandes; para la realización de investigaciones y estudios de acuerdo al interés y prioridad de los productores, a fin de desarrollar una oferta sostenible con estándares internacionales, además del desarrollo de una cultura de ahorro para inversiones futuras y financiamiento de la nueva institución.

Abstract

The proposed Strategic Plan for Coffee in the Junín Region was developed following the sequential model proposed by D'Alessio (2015), with the objective of recovering the national leadership of coffee production. The objectives and strategies that marked the way to follow are indicated. The Junín Region has 50,000 coffee families, which are mostly located in the provinces of Satipo and Chanchamayo, to a lesser extent in Jauja and Concepción.

The first chapters describe the current situation, ie the external analysis and internal analysis of coffee production. Based on this information, a detailed and technical analysis is made, which proposes an improvement to increase the Gross Value of Production, economic income of the producers and labor that will benefit the community so that its motivated settlers contribute in their own development.

In order to regain national leadership in coffee production, long-term objectives are set out: (a) To increase, by 2024, the number of annual wages demanded for the production of coffee in the land of 729, 928 wages (2015) to 1'182,484 annual wages; (b) Contribute to the increase in the annual per capita income of the coffee producing families of S / 5,090.04 (2015) to S / 19,638.66 (2011), to 2024; and (c) Increase the Gross Value Added of coffee production in the Junín Region of S / 254, 502,000.00 (2015) to S / 888'963,440.00 (2011), to the year 2024. The achievement of the objectives will be accomplished through the implementation of strategies such as: (a) Disseminating Junín's coffee in the international market through participation in Fair Trade, competitions (AVPA - Paris) and a business conference with international buyers; (b) Make strategic alliances with FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE and USDA ORGANIC for special coffee certifications; (c) Implement the savings culture to finance the Coffee Institute under construction, with the purpose of generating research in agricultural technologies and development of research projects in the coffee sector; (d) Promote new forms of business organization (consortia,

temporary unions, industrial districts) through agreements with international and national institutions; (e) To coordinate agreements with educational organizations (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) for the business management of the sector; (f) To articulate the support of public and private institutions, mainly MINAGRI, in the development of technical assistance such as fertilization, soil management, deforestation and others, mainly for the smallholder to be incorporated into sustainable coffee production with international standards; (g) To manage international funding lines for coffee cultivation, both in planting and harvesting with International Institutions and Cooperating sources that financially support coffee such as: Root Capital, USAID, etc.; (h) Incorporate good practices for the care of through the appropriate use of natural resources, avoiding deforestation and predation of forests through training and incentives; and (i) Generate public and private alliances for the industrialization of coffee.

In conclusion, the yield per hectare is below the world average, the planning is intended to double the production, which will improve the economic income of farmers, and thus can invest in each production cycle with the possibility that they can choose the best technique and technology in coffee production. It will also be possible to take advantage of the region's comparative advantages in developing sustainable production with more profitable types of coffee.

As a final recommendation, we propose the creation of a private institution representative of all coffee growers: small, medium and large; to carry out research and studies according to the interest and priority of producers in order to develop sustainable supply with international standards; in addition to the development of a culture of savings for future investments and financing of the new institution.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General del Productor de Café en la Región Junín.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	14
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	16
2.1 Antecedentes.....	16
2.2 Visión.....	16
2.3 Misión.....	16
2.4 Valores.....	17
2.5 Código de Ética.....	17
2.6 Conclusiones.....	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	19
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	19
3.1.2 Potencial nacional.....	22
3.1.3 Principios cardinales.....	28
3.1.4 Influencia del análisis del sector cafetalero.....	31
3.2 Análisis Competitivo del País.....	32
3.2.1 Condiciones de los factores.....	32
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	34
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	37
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	38
3.2.5 Influencia del análisis en el sector cafetalero.....	40

3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	40
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	41
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	44
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	46
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	49
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	51
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	52
3.5 El Sector Café y sus Competidores.....	53
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	55
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	56
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	57
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	58
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	58
3.6 El Sector Café y sus Referentes.....	67
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	72
3.8 Conclusiones.....	74
Capítulo IV: Evaluación Interna del Sector Cafetalero de Junín.....	77
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	78
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	78
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	83
4.1.3 Operaciones y logística Infraestructura (O).....	88
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	104
4.1.5 Recursos humanos (H).....	110
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	113
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	115

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	119
4.3 Conclusiones.....	122
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo de los	
Productores de Café en la Región Junín.....	124
5.1 Intereses de la Organización.....	124
5.2 Potencial de la Organización.....	124
5.3 Principios Cardinales de la Organización.....	127
5.4 Matriz de Intereses del Sector (MIO).....	129
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	130
5.6 Conclusiones.....	130
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	132
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	132
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	135
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	139
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	141
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	143
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	145
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	146
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	146
6.9 Matriz de Ética (ME).....	146
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	149
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	150
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	150
(MEPCS).....	150
6.13 Conclusiones.....	155

Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	156
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	156
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	158
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	159
7.4 Estructura de la Organización.....	159
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	165
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	165
7.7 Gestión del Cambio.....	166
7.8 Conclusiones.....	166
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	168
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	168
8.1.2. Procesos.....	169
8.1.3 Clientes.....	169
8.1.4 Financiera.....	169
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	170
8.3 Conclusiones.....	170
Capítulo IX: Competitividad del Café en la Región Junín.....	172
9.1 Análisis Competitivo del Café.....	172
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Café.....	175
9.3 Identificación y Análisis de los Clústeres del Café en la Región Junín.....	176
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	177
9.5 Conclusiones.....	178
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	180
10.1 Plan Estratégico Integral.....	180
10.2 Conclusiones Finales.....	180

10.3 Recomendaciones Finales.....	182
10.4 Futuro de la Organización.....	184
Referencias.....	189
Apéndice A: Entrevistas a los Intermediarios de Café de la Ciudad de La Merced....	208
Apéndice B: Entrevista: Ingeniera a cargo de la empresa Chanchamayo Highland....	189
Apéndice C: Entrevista: Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa Miguel Quispe Lamberto.....	189



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Principales Productos Tradicionales Exportados: Junio 2017</i>	2
Tabla 2 <i>Producción de Café de los Principales Departamentos del Perú en Toneladas</i> <i>(Tn.)</i>	13
Tabla 3 <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)</i>	21
Tabla 4 <i>Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento Años 2000-</i> <i>2050</i>	23
Tabla 5 <i>Principales Productores de Café 2015</i>	34
Tabla 6 <i>Países Importadores de Café del Perú (En Miles de Bolsas de 60 Kg)</i>	35
Tabla 7 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos del Sector Cafetalero de Junín</i> <i>(MEFE)</i>	53
Tabla 8 <i>Volumen de Producción de las Principales Regiones (t)</i>	60
Tabla 9 <i>Superficie Cosechada de Café en Regiones (ha)</i>	60
Tabla 10 <i>Rendimiento de Producción (kg/ha)</i>	61
Tabla 11 <i>Precio del Café en Chacra (soles/kg)</i>	61
Tabla 12 <i>Principales Variedades de Café - 2003</i>	62
Tabla 13 <i>Variedades de Café Según Zona Geográfica - 2017</i>	63
Tabla 14 <i>Exportaciones FOB de Café (US\$)</i>	63
Tabla 15 <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	73
Tabla 16 <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector del Café – Región Junín</i>	74
Tabla 17 <i>Exportaciones Tradicionales: Café Región Junín</i>	88
Tabla 18 <i>Principales Actividades de la Cadena Productiva de Café en Junín</i>	89
Tabla 19 <i>Proveedores de Servicios e Insumos</i>	97
Tabla 20 <i>Ingresos Netos del Productor, Según Antigüedad de Plantación</i>	98
Tabla 21 <i>Costos de Producción de Una Hectárea de Café en Selva Central</i>	108

Tabla 22	<i>Rentabilidad de Una Hectárea de Café en Selva Central</i>	109
Tabla 23	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	120
Tabla 24	<i>Matriz de Intereses del Sector Café Región de Junín (MIO)</i>	129
Tabla 25	<i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo del Productor de Café de la Región Junín</i>	130
Tabla 26	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	134
Tabla 27	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	136
Tabla 28	<i>Participación del Mercado de Producción de Café (t) y Crecimiento de Exportaciones de Junín (FOB USD)</i>	139
Tabla 29	<i>Producción de Café Región Junín Versus Crecimiento de Exportación de Café Región Junín</i>	139
Tabla 30	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	147
Tabla 31	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) del Sector Cafetalero de la Región Junín</i>	148
Tabla 32	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	151
Tabla 33	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	152
Tabla 34	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	153
Tabla 35	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	154
Tabla 36	<i>Matriz de Presentación de OCP del Sector Café de la Región Junín</i>	160
Tabla 37	<i>Recursos del Sector Café de la Región de Junín</i>	162
Tabla 38	<i>Políticas del Sector Café de la Región Junín</i>	163
Tabla 39	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) de Productores de Café en la Región Junín</i>	171
Tabla 40	<i>PEI del Sector de Café de la Región Junín</i>	186

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Producción en toneladas (t) del café en la Región Junín.	8
<i>Figura 2.</i> Ubicación de las principales zonas productoras de café en la Región Junín.	8
<i>Figura 3.</i> Datos históricos de la siembra de café en la región Junín por Hectárea (ha).	9
<i>Figura 4.</i> Rendimiento del café en la Región Junín representado los kilos por hectárea.	10
<i>Figura 5.</i> Dato histórico de las exportaciones del café de la Región Junín.....	11
<i>Figura 6.</i> De la evolución del precio del café de la Región Junín.	11
<i>Figura 7.</i> Producción por toneladas de Perú versus Junín, data histórica del año 2013 al 2016.....	12
<i>Figura 8.</i> Producción de café por toneladas de las principales regiones del Perú por años. .	13
<i>Figura 9.</i> Teoría tridimensional de las relaciones entre países.....	20
<i>Figura 10.</i> Ubicación estratégica del Perú en el mundo.....	24
<i>Figura 11.</i> Perfil Perú 2016-2017.....	25
<i>Figura 12.</i> Modelo del diamante de competitividad de las naciones, por Michael Porter.	33
<i>Figura 13.</i> Descripción de los procesos y agentes de la cadena productiva del café.	39
<i>Figura 14.</i> Tratados y acuerdos comerciales vigentes 2017.....	43
<i>Figura 15.</i> Producción del Café en el Perú (% de la producción nacional en TM, campaña 2013- 2014).....	54
<i>Figura 16.</i> Destinos de exportación del café, 2014/participación en volumen.	59
<i>Figura 17.</i> La cadena productiva del café.	64
<i>Figura 18.</i> Ciclo de vida de la industria cafetalera.....	65
<i>Figura 19.</i> Las fuerzas que conducen la competencia en la industria (modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter).	67

<i>Figura 20.</i> Foto del Raúl Mamani ganador de la feria internacional de Global Specialty Coffee EXPO Seattle 2017.	69
<i>Figura 21.</i> Ciclo operativo de la organización.	77
<i>Figura 22.</i> Cadena de valor del café en la Selva Central, según tipo de productores.	79
<i>Figura 23.</i> Cadena de valor del café en la Selva Central, de los pequeños y medianos productores no organizados.	81
<i>Figura 24.</i> El proceso productivo del café de la Región Junín.	90
<i>Figura 25.</i> Costos logísticos del café por proceso en el Corredor Satipo-Callao.	101
<i>Figura 26.</i> Red de corredores logísticos para la Región Junín, 2015.	103
<i>Figura 27.</i> Rutas identificadas para la exportación de café, 2016.	103
<i>Figura 28.</i> Estudio de costos de producción de café 2014.	107
<i>Figura 29.</i> Cadena de valor del café en la selva central, según tipo de productores.	112
<i>Figura 30.</i> Gráfica de la matriz MPEYEA, donde se muestra la ubicación del sector café en la Región Junín.	137
<i>Figura 31.</i> Gráfica de la matriz MBCG, el café de la Región Junín, se encuentra en el I cuadrante (Interrogante).	140
<i>Figura 32.</i> Matriz Interna Externa, donde el sector se ubica en el segundo cuadrante.	141
<i>Figura 33.</i> Matriz de la Gran Estrategia para el café de la región Junín. Nuestro sector se ubica en el II cuadrante.	144
<i>Figura 34.</i> Estructura organizacional propuesta del sector del Café Junín.	164
<i>Figura 35.</i> Clúster del café.	176

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

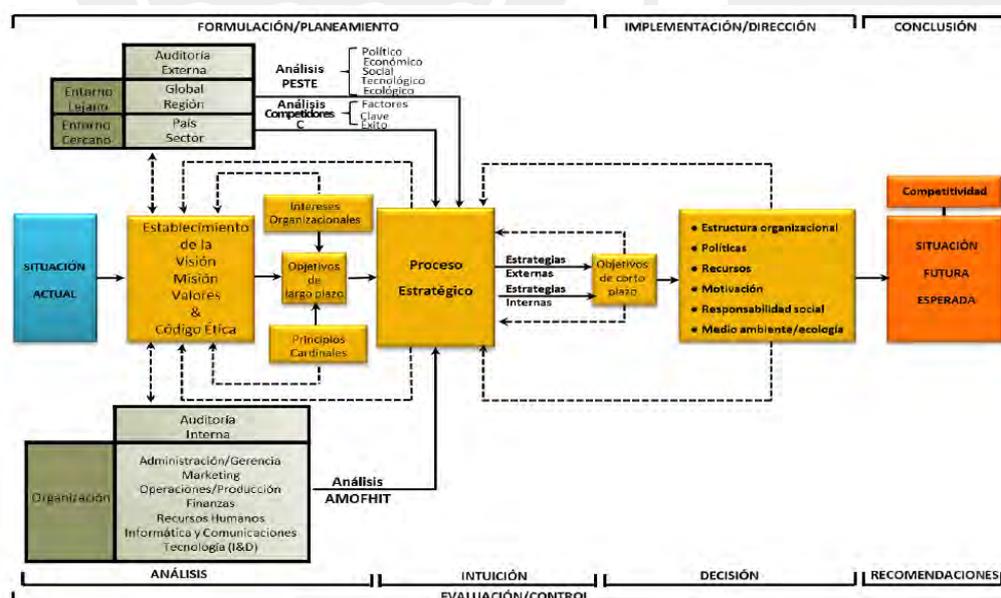


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. Rev., p. 11)", por D'Alessio, 2015. Lima. Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

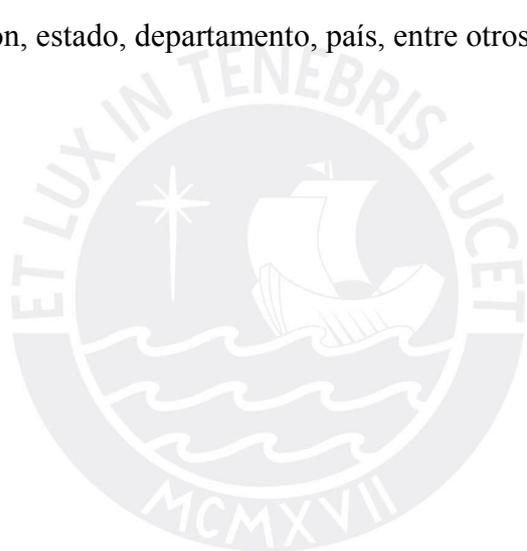
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya actividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balanced Score Card, BSC), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General del Productor de Café en la Región Junín

En este capítulo del presente plan estratégico se indica la situación general de la producción del café en el Perú y específicamente en la Región Junín, el cual está determinado por indicadores de producción que permiten analizar las barreras económicas y su influencia en la economía local, regional y nacional.

1.1 Situación General

La República del Perú es un país soberano, ubicado geográficamente al oeste de América del Sur, y ocupa el decimonoveno país más extenso del mundo con una superficie de 1'285,216 Km². El Perú es el tercer país con mayor extensión en toda América del Sur, después de Brasil y Argentina. Por otro lado, el Perú se encuentra en la zona tropical de Sudamérica comprendida entre la Línea Ecuatorial y el Trópico de Capricornio; limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el Océano Pacífico, del cual posee 200 millas marinas. El Perú posee una multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga diversidad de recursos naturales, ello según el Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI, 2015). La población del Perú asciende a 31 millones 488 mil 625 personas, el 50.1% son hombres y el 49.9% mujeres, y la mayoría se encuentra en la región Lima, que alberga a 9 millones 985,664 de personas (INEI, 2017a).

Actualmente, el Perú se ubicó en la posición 67 del Ranking de competitividad, según el último informe del World Economic Fórum (WEF, 2016), el cual evaluó factores como la productividad y crecimiento en 138 países, y según el cual subió dos escalas en comparación al año 2015. El Perú siguió después de Chile y Colombia, respectivamente, en comparación de países de Sudamérica; y el sexto entre los países de Latinoamérica y del Caribe. Suiza ocupó por octavo año el primer lugar, seguido de Singapur y Estados Unidos, respectivamente.

El Producto Bruto Interno (PBI) creció en 3.39% en el quinto mes del año, la segunda tasa más alta en lo que va del 2017, y acumuló 94 meses de crecimiento continuo; a su vez, reportó en junio 2017, que por doceavo mes consecutivo el valor real de las exportaciones tradicionales creció en 33.6% con respecto al mismo mes del año anterior, tal como se muestra en la tabla 1. Entre los principales países de destino que elevaron las compras de productos peruanos figuró China (63.1%), seguida de Corea del Sur (325.5%) y Brasil (62.4%) (“Mejor desempeño de sectores pesca y manufactura impulsan resultado según el INEI economía creció 3.39% en mayo y superó expectativas del mercado,” 2017).

Tabla 1

Principales Productos Tradicionales Exportados: Junio 2017

Producto	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual	
	Jun. 16	Jun. 17	Jun. 17/Jun. 16	Ene - Jun.17/Ene-Jun. 16
Cobre	1 064,3	1 503,1	41,2	18,5
Oro	349,9	311,9	-10,9	1,3
Derivados de petróleo	222,6	251,5	13,0	33,9
Zinc	176,4	249,5	41,4	16,2
Harina de Pescado	21,1	209,4	892,6	124,8
Plomo	163,1	143,7	-11,9	-15,8
Gas natural	57,9	97,6	68,5	89,10
Café	27,9	38,7	38,6	21,8
Estaño	45,2	37,9	-16,1	0,6
Hierro	19,9	31,1	56,2	22,7
Petróleo crudo	0,0	20,8	143,7	202,6
Aceite de pescado	8,7	17,8	104,7	34,7
Plata refinada	7,6	6,0	-21,7	-11,9

Nota. Tomado de “Evolución de las exportaciones e importaciones: Productos tradicionales”, por INEI 2017- Informe técnico N° 8. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_exportaciones-e-importaciones-jun2017.pdf).

Al ser el café el principal producto tradicional agrícola, el volumen exportado tuvo una variación de 31,0% como resultado del incremento en el embarque de café, en particular

a Estados Unidos de América y Bélgica (INEI, 2017). Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo (2016) informó que la tasa de desempleo en el Perú en los primeros meses del año 2016 fue del 4.40%, en comparación al 4% del año 2015.

De igual forma, según en el artículo *INEI: 264,000 personas salieron de la pobreza durante el 2016* (2016) un aproximado de 264,000 peruanos dejaron de ser pobres en el 2016, y cerca de 1'773,000 en los últimos años. Las Regiones de Cajamarca y Huancavelica aún continúan con márgenes de pobreza, del 43.8% y 50.9% respectivamente.

Como señala el presente plan estratégico, la Región de Junín presenta características únicas que le permiten sobresalir en la economía nacional, puesto que se encuentra en el cuarto grupo de departamentos con una pobreza monetaria inferior de 14 % y superior de 18.1%, junto con Lambayeque y Tacna.

El reporte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2015), la Región Junín se ubica geográficamente en la Región Centro de la República del Perú, entre los meridianos 75° 01' 08" y 76° 31' 08" de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Es la octava región más grande del Perú con un área geográfica de 44 ,197 km², de los cuales 46% corresponde a la Sierra y el 54% restante corresponde a la Selva. Esta región, en superficie constituye el 3.44% del territorio del Perú. Limita por el norte con Pasco y Ucayali, por el este con Cusco y Ucayali, por el sur con Ayacucho y Huancavelica, y por el oeste con Lima. De igual manera, comprende dos regiones naturales: la Sierra con 20,821 km², donde se ubican el valle del Mantaro, la meseta de Bombón y el lago Chinchaycocha; la Selva y ceja de Selva, con 23,376 km², donde se localizan los valles de Chanchamayo, Perené, Ene y Tambo, los cuales cubren 6 pisos altitudinales: Quechua, Suni, Puna, Janca, Rupa Rupa y Omagua. Tiene altitudes que van desde los 340 m.s.n.m. y los 5250 m.s.n.m., y es el centro poblado de Puerto Prado, en la provincia de Satipo, el de menor altitud; y el distrito de Marcapomacocha, en la provincia de Yauli, el de mayor altitud.

Políticamente, la Región Junín está conformada por nueve provincias y 123 distritos, y su capital es la provincia de Huancayo. De acuerdo a las estimaciones de crecimiento de la población, realizadas por el Instituto Peruano de Estadística (INEI, 2015), Huancayo fue la provincia con mayor densidad poblacional, con 141.41 habitantes por kilómetro cuadrado, en comparación con el promedio de toda la Región Junín (30.56 habitantes por kilómetro cuadrado); en segundo lugar estuvo la provincia de Chupaca, con 46.04 habitantes por kilómetro cuadrado; seguido por la provincia de Chanchamayo, con 43.20 habitantes por kilómetro cuadrado. Otras provincias con densidad poblacional importante fueron Tarma y Jauja, con 39.28 y 22.35 habitantes por kilómetro cuadrado, respectivamente. De acuerdo al mapa político de la Región Junín, las provincias con mayor densidad poblacional estuvieron ubicadas en la parte central de la región. La provincia de Huancayo se encontró 13 veces más poblada que la provincia de Junín, que fue la de menor índice de densidad poblacional. (Amaya, Briceño, Floreano & Zúñiga, 2017, p. 2).

Según las proyecciones poblacionales del INEI al 2015, la Región Junín contó con una población estimada de 1'350,783 habitantes (4.3% del total de la población nacional en el 2015). Por estimaciones del INEI, en la Región Junín la tasa de crecimiento promedio anual de la población en el 2015 fue de 0.7%, mientras que a nivel nacional alcanzó 1.1%.

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2016a) la estructura productiva nacional del 2015, la Región Junín aportó el 3.3% del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional y el 3.0% del Producto Bruto Interno (PBI) del país, y esto le permitió posicionarse como la octava economía regional en contribuir al PBI nacional. La Población Económicamente Activa (PEA) ascendió al 2015 a 719,588 habitantes, lo cual representó el 53.27% de la población total de la Región. La PEA ocupada fue de 698,132 habitantes y la actividad en que más se desarrolló fue el sector agropecuario. La tasa de empleo informal en la Región es de

87.2% al 2016, mientras que la formal es el 12.8%.

Entre el 2008 y 2015, el PBI nacional creció a una tasa promedio de 5.3% anual; mientras que en Junín aumentó en 5.8%. El aporte de Junín a la producción nacional mejoró entre el 2014 y 2015, pasó de una contribución de 2.9% en el 2007, a 3.0% en el 2015 (BCRP, 2015). Durante el 2015, la PEA Ocupada en Junín representó el 4.4% de la PEA Ocupada del país y significó a su vez el 97.0% de la PEA total de Junín, por lo cual la Tasa de Desempleo en Junín fue de 3.0% durante el 2015 (3.5% a nivel nacional). En dicho año, Junín se posicionó como el séptimo departamento con mayor PEA ocupada por regiones, después de Lima y Callao con 34.2%, La Libertad con 5.8%, Piura con 5.6%, Cajamarca con 5.0%, Puno con 4.9% y Cusco con 4.7% (BCRP, 2015).

Según sectores económicos, durante el 2015, de la PEA Ocupada de Junín, el 39.0% se concentró en la actividad agropecuaria, el 15.4% en comercio, el 6.8% en hoteles y restaurantes, el 6.4% en transportes y comunicaciones, y el 6.3% en manufactura; mientras la minería absorbió el 2.5%. Según el Ministerio de la Producción, durante el 2014 (última información disponible) en Junín se concentró el 3.6% (56,860 empresas) del total de empresas formales del país (1'592,232), de las cuales el 99.8% (56,746 empresas) fueron MIPYME's (micro, pequeñas y mediana empresa) y el resto (0.2%) fueron grandes empresas (con ventas mayores a 2,300 UIT anuales, según la definición establecida en la Ley N° 30056) (BCRP, 2015).

Dentro de la estructura productiva nacional del 2015, la mayor contribución de Junín se encontró en el VBP de Extracción de petróleo, gas y minerales (al aportar 7.9% del total nacional), seguido de su contribución al VAB agricultura, ganadería, caza y silvicultura (4.8%), y su contribución al VBP de Electricidad, gas y agua (3.9% de aporte). “En Manufactura, el aporte de Junín durante el 2015 fue de 1.4% (habiendo alcanzado el 3.7 por ciento durante el 2007” (BCRP, 2015, p.7).

En el análisis de competitividad, la Región Junín ocupó el puesto 15 entre todas las regiones del Perú, analizado por cinco pilares, los cuales miden la capacidad que tienen cada región para administrar sus recursos y capacidades, a fin de generar bienestar en su población. Estos pilares son: economía, empresa, gobierno, infraestructura y personas (CENTRUM, 2016).

De los cinco pilares a excepción del pilar de personas, el cual mide la competitividad de la educación escolar y superior y los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud de la Región Junín estuvo debajo del promedio del Índice de Competitividad Regional del Perú (CENTRUM, 2016). La Región Junín puede destacar en los pilares de economía y empresa, los cuales se desarrollarán y mejorarán con buenas políticas e incentivos económicos de los gobiernos locales, regionales y gubernamentales, lo cual es importante para el crecimiento económico de la región.

La economía de la Región Junín se dinamiza básicamente por los sectores comercio y servicios, que representaron 44.5% del VAB al 2015; seguido del sector extracción de petróleo, gas y minerales con un aporte al VAB de 31.9%; agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 8.3%; construcción con 6.7% y manufactura con un aporte del 6.2%. “Tanto la actividad de extracción de petróleo, gas y minerales, como la de telecomunicaciones y otros servicios de información, crecieron notablemente entre el periodo 2008-2015 (14.0% y 13.5%, respectivamente), mientras que el sector manufactura cayó en -9.2%” (Amaya, et. 2017, p. 29).

La Macro Región Centro para el 2016 alcanzó una inflación del 2,8% cifra inferior a la registrada el 2015 que fue de 4.2% y el Índice de Precios al Consumidor (IPC) tuvo una alza del 3.1% principalmente por el rubro de alimentos y bebidas. Las Regiones de Ica, Junín y Apurímac superaron la tasa inflacionaria promedio con variaciones de 4,1%, 3,9% y 3,2%, respectivamente, mientras que Áncash, Huánuco, Pasco y Huancavelica fueron menores al

promedio con 2.4% en la tres primeras y 1.5% en la ultima. (“Macro Región Centro registró inflación de 2.8%,” 2017)

Al ser el café el principal cultivo de exportación agrícola tradicional del país, hasta el 2013 en Junín se encontraba la mayor producción nacional con una superficie en producción entre 90 y 99,1 mil hectáreas en los últimos años (99,1 mil hectáreas en el 2013), con lo cual aportó alrededor del 30% de la producción nacional, seguido de Cajamarca y San Martín. Entre sus principales características se encontró la alternancia de productividad natural (a un año de buena producción le sigue otro de baja producción). En el 2013, la producción de café en Junín cayó en 28.5% (-19.7% a nivel nacional) y en el 2014 disminuyó en 42.5% (-18.2% a nivel nacional) como efecto de la proliferación del hongo “la roya” ante la intensa humedad (fuertes lluvias alternadas con días de intenso brillo solar) que se generó entre el último trimestre de 2012 y primer trimestre de 2013. Al finalizar el 2015, se registró en Junín 78,3 mil hectáreas en producción, y recuperó su oferta al crecer en 30.4% respecto de 2014 (sólo 0.5% de aumento a nivel nacional), lo cual se explicó en el inicio de cosechas de las nuevas plantas que “se sembraron en reemplazo de las plantas afectadas, y por la recuperación de los rendimientos luego del trabajo de campo desarrollado por diversas instituciones, como el SENASA e INIA en las provincias de Chanchamayo y Satipo” (BCRP, 2015, p.7).

El presente Planeamiento Estratégico tiene como objetivo identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de los productores cafetaleros en la Región Junín, para plantear una propuesta que permita recuperar el liderazgo de producción en el Perú. Para ello se analiza el comportamiento de los principales indicadores:

Producción por tonelada (t). La producción histórica de la Región Junín se muestra en la Figura 1, desde el 2006 al 2015, se observa la evolución histórica productiva y la recuperación de la producción del café. Según la Dirección Regional Agraria de Junín (DRAJ, 2015), la Región Junín presenta crecimiento variable, y presentó una caída en el año

2013 debido a la roya que afectó a todas las regiones productoras de café en el Perú; entre las cuales la más afectada fue Junín. La implementación de diversos programas de recuperación de las plantaciones permitió mitigar el impacto esta plaga.

Según el Centro de Innovación para la Caficultura Sostenible (CEINCAFE, 2015), en la Región Junín se produce café en las provincias de Chanchamayo, con 9,538 productores; Satipo, con 6,120 productores; Jauja, con 41 productores; y Concepción, con nueve productores. En estas zonas se siembran las variedad de café Típico, Bourbon, Caturra, Panche, Catimore, Gran Colombia, Costa Rica 95 y Castillo Colombia (Castillo, 2015). En la Figura 2 se muestra la ubicación aproximada de las zonas productoras de café de la Región Junín.

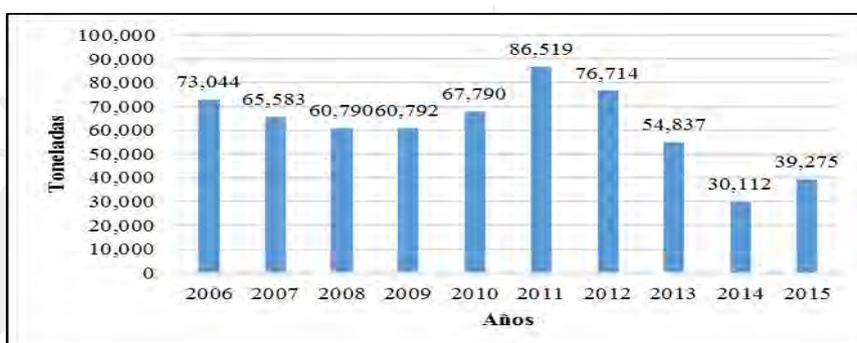


Figura 1. Producción en toneladas (t) del café en la Región Junín. Adaptado de “Dirección Regional Agraria de Junín” por DRAJ, 2015 (https://drive.google.com/file/d/0B6teYThL_oDqVIZDeGtGQnVITVE/view).

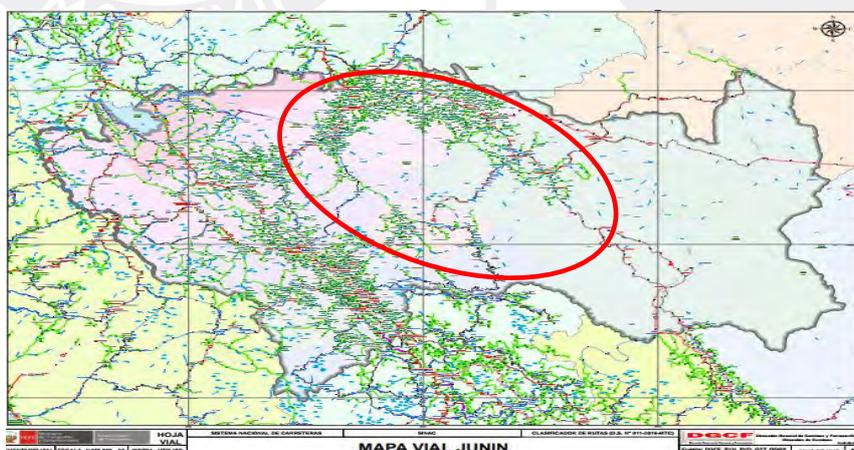


Figura 2. Ubicación de las principales zonas productoras de café en la Región Junín. Adaptado de “Mapas,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2017 (http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/Mapas%20Departamentales/12-JUNIN.pdf).

En el 2013, como parte del Plan Nacional de Renovación de Cafetaleros, se inició la plantación de variedades: Limalí, Gran Colombia, Catimore y Geisha, resistentes a la roya amarilla en Satipo (Inforegión, 2013). Las variedades cultivadas en el valle del Perené, resistentes a la “roya” y “broca” son: Catimore, cruce realizado en Portugal entre el híbrido Timor y Caturra; Colombia, cruce de Caturra con Timor, pero adaptado en Colombia; y Costa Rica 95, cruce de caturra roja y el híbrido Timor (Alarcón, 2016). Por el momento se muestra calidad física, la cual debe evaluarse en las siguientes cosechas. Para este 2017 se vislumbró una buena cosecha, debido a la renovación de cafetos con inversión pública y privada.

Áreas sembradas por hectáreas (ha). En la Región Junín se incrementó las hectáreas sembradas de café de manera sustancial entre los años 2013 a 2014, a diferencia de los datos históricos del 2006 al 2013; debido a la renovación de plántones de café afectados por la roya desde el año 2012 (ver Figura 3).

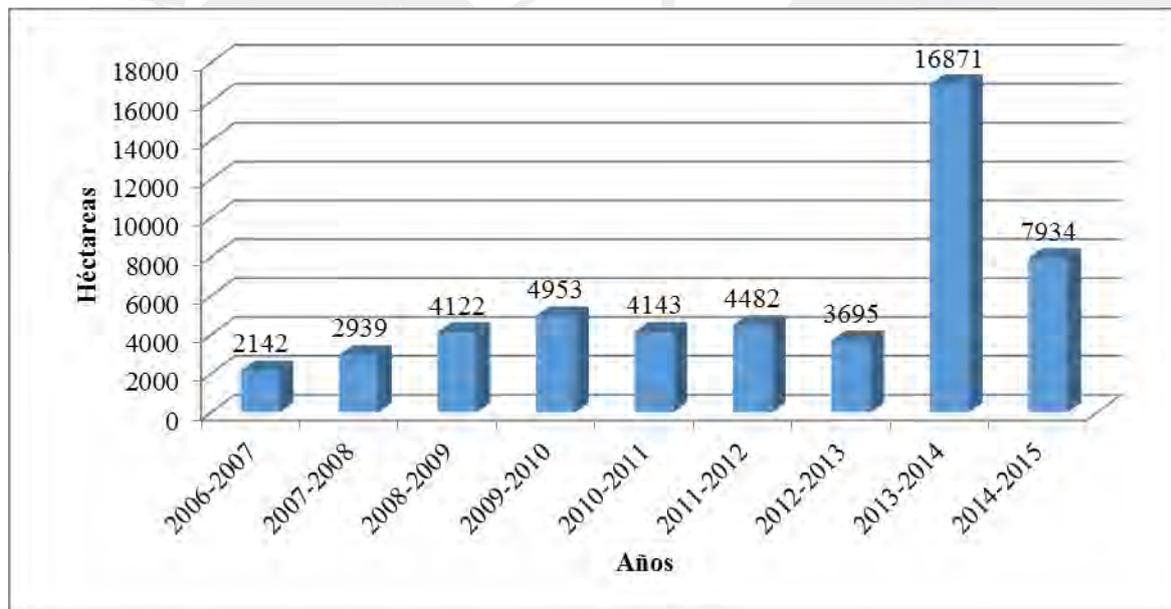


Figura 3. Datos históricos de la siembra de café en la región Junín por Hectárea (ha). Adaptado de “Siembra,” por Dirección Regional Agraria de Junín [DRAJ], 2015 (https://drive.google.com/file/d/0B6teYThL_oDqVIZDeGtGQnVITVE/view).

Rendimiento por hectáreas. En la Figura 4 se muestra el rendimiento del café en kilos por hectárea según el dato histórico, proporcionado por la Dirección Regional Agraria de Junín (DRA) en el año 2015. Se presentó del año 2006 al 2012 cierta estabilidad en el

rendimiento, asimismo se observó una disminución considerable en el año 2014 por los problemas de la roya, que afectó de manera considerable a la región, el cual se está recuperando de manera paulatina desde el año 2015.

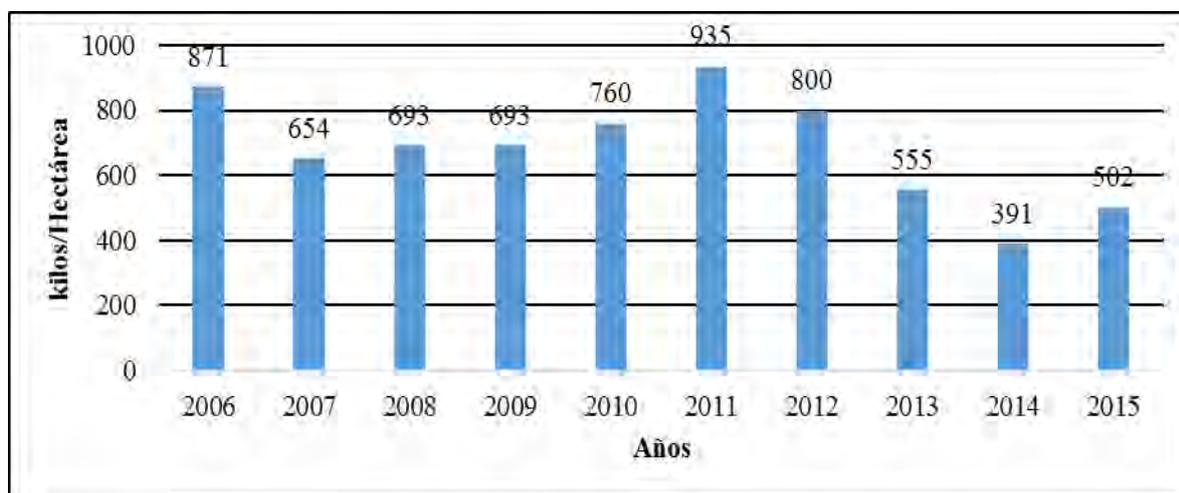


Figura 4. Rendimiento del café en la Región Junín representado los kilos por hectárea. Adaptado de “Siembra,” por Dirección Regional Agraria de Junín [DRAJ], 2015 (https://drive.google.com/file/d/0B6teYThL_oDqVIZDeGtGQnVITVE/view).

Exportación de café Junín. La producción del café está orientada principalmente al mercado internacional, el Presidente de la Cámara Peruana de Café y Cacaó mencionó “El 95% de café peruano se exporta. Desde los años 50, el Perú exporta constantemente y no hay stock de arrastre. Todo se vende. El café tiene mercado y muy buena reputación internacional” (Saldaña, 2017). Junín exportó en el 2016 a 29 países, entre ellos la Unión Europea, USA, México, Japón, Emiratos Árabes, Canadá, Federación Rusa, Holanda, Singapur y Suecia. Como se observa en la Figura 5, por el problema de la roya, presentado desde el año 2012, se redujo la exportación del café Junín. El año 2014 fue el más crítico, al disminuir productividad del café, por lo cual se exportó en menor proporción que los años que antecedieron. La productividad empezó a recuperarse a partir del año 2015 por los programas aplicados como el plan de renovación de cafetales por tres años y el Plan Nacional contra la roya amarilla, debido a la intervención estatal y privada. Esto se muestra la Figura 5, la tendencia que se tuvo entre los años 2013 al 2016.

Precio del café en la Región Junín. En la Figura 6 se muestra la evolución del precio del café desde el año 2010 al 2015, y de igual forma se observa una disminución en el precio al 2013, a consecuencia de la baja calidad por la presencia de la plaga de la roya. La calidad se recuperó paulatinamente a partir del año 2014 (Sistema Información Estadística Agraria, 2015).

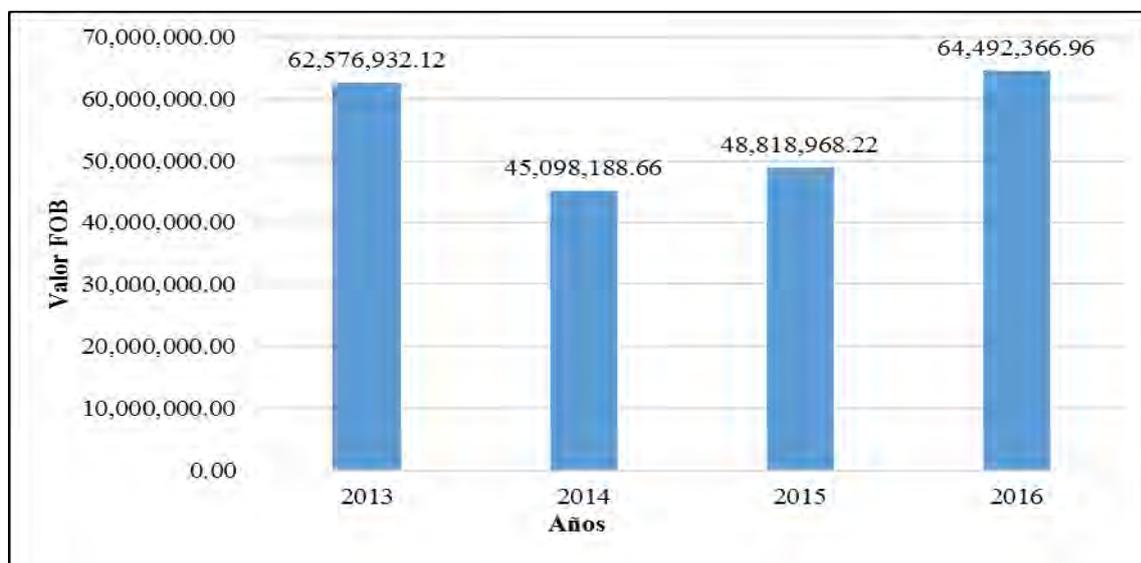


Figura 5. Dato histórico de las exportaciones del café de la Región Junín. Adaptado de “Ficha producto,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo [PROMPERU], 2017 (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/50pdf2014Jul23.pdf>).

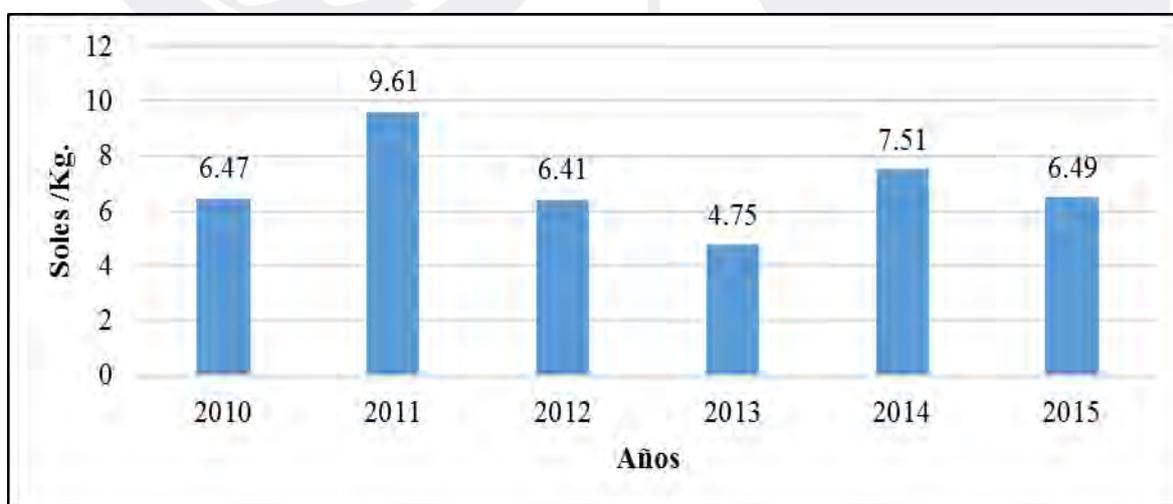


Figura 6. De la evolución del precio del café de la Región Junín. Adaptado de “Series históricas de producción agrícola – compendio estadístico,” por Ministerio de Agricultura [Minagri], 2016b (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

Participación del mercado nacional. En la Figura 7 se muestra la participación de la producción del café a nivel nacional “Junín, tiene el 25% de la producción nacional, seguido por producciones de San Martín, Cajamarca, Amazonas, Ucayali, Pasco, Huánuco, Cusco y Puno” (Aguirre, 2015, p 47). Para el año 2016 se tuvo una participación nacional del 16.81%.

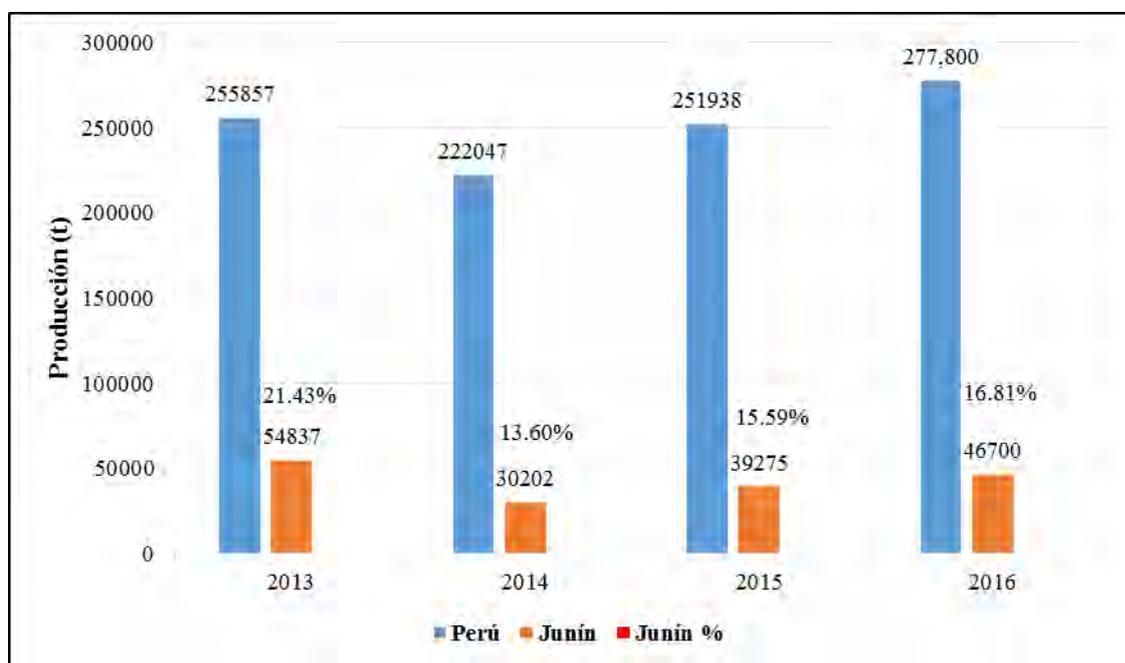


Figura 7. Producción por toneladas de Perú versus Junín, data histórica del año 2013 al 2016. Adaptado de “Series históricas de producción agrícola – compendio estadístico,” por Ministerio de Agricultura [Minagri], 2016a (http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult.).

Participación Nacional de la Producción de café. En la Tabla 2 y Figura 8 se muestra la producción por toneladas de los principales departamentos que producen el café en el Perú, comprendido desde el año 2005 al 2016. Asimismo, se presenta el porcentaje de la producción nacional, donde se puede observar que Junín mantuvo el liderazgo hasta el año 2013, y que fue relegado al segundo lugar por el departamento de San Martín para el año 2014.

La disminución en la producción se presentó debido a la plaga de la Roya Amarilla, y esta se recuperó a partir del año 2015. El objetivo es volver a ser el primer productor y lograr alcanzar el indicador del año 2011, en que se logró el punto máximo de la producción con la representación del 26.38% de la producción nacional con 86,519 toneladas. Actualmente

(2016) tenemos una producción de 46,692 Tn., lo cual representó el 53.97% a la producción del año 2011.

Tabla 2

Producción de Café de los Principales Departamentos del Perú en Toneladas (Tn.)

AÑO	Departamento Amazonas		Departamento Cajamarca		Departamento Cusco		Departamento Junín		Departamento San Martín		Total Nacional
	Tn.	%	Tn.	%	Tn.	%	Tn.	%	Tn.	%	
2005	24,227	12.84	50,336	26.69	26,333	13.96	33,109	17.55	34,758	18.43	188,611
2006	35,059	12.83	55,975	20.49	44,848	16.42	73,043	26.74	39,334	14.40	273,178
2007	33,353	14.76	54,086	23.93	21,875	9.68	55,582	24.59	39,313	17.40	225,992
2008	30,205	11.03	55,689	20.34	35,623	13.01	82,053	29.97	44,473	16.24	273,780
2009	31,812	13.07	57,272	23.52	20,502	8.42	60,792	24.97	48,644	19.98	243,479
2010	35,066	12.56	59,020	21.14	39,069	13.99	67,790	24.28	52,915	18.95	279,199
2011	35,528	10.83	65,051	19.84	53,548	16.33	86,519	26.38	60,137	18.34	327,927
2012	38,317	11.97	64,901	20.27	40,984	12.80	76,714	23.96	68,712	21.46	320,164
2013	32,857	12.84	54,472	21.29	38,545	15.07	54,837	21.43	47,872	18.71	255,857
2014	33,123	14.92	48,682	21.92	28,426	12.80	30,202	13.60	56,823	25.59	222,047
2015	35,101	14.83	54,120	22.86	18,948	8.00	39,275	16.59	58,365	24.66	236,711
2016	34,966	12.59	48,182	17.35	27,163	9.78	46,692	16.81	82,319	29.64	277,760

Nota. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones,” por INEI 2017b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>).

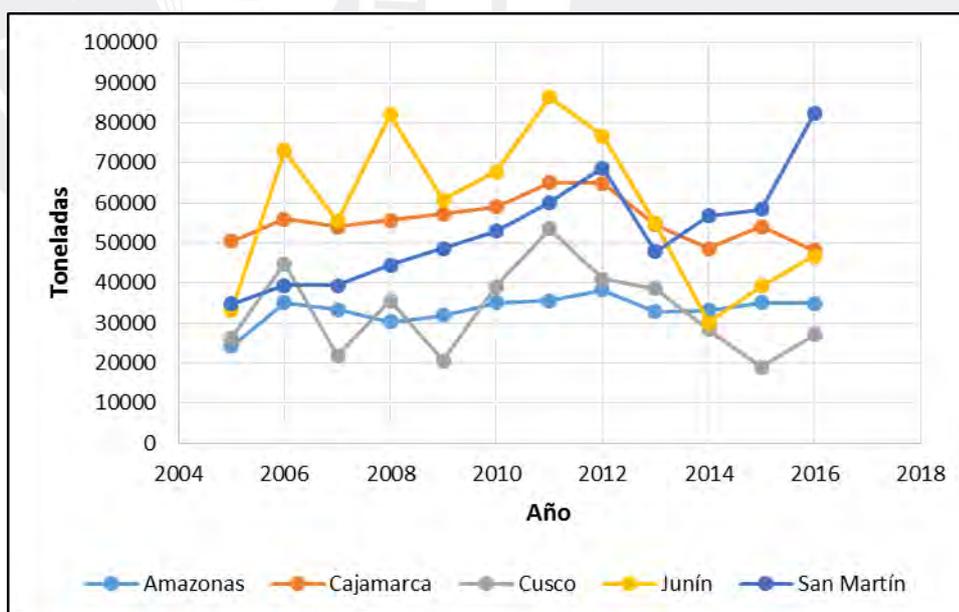


Figura 8. Producción de café por toneladas de las principales regiones del Perú por años. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones,” por INEI 2017b (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>).

1.2 Conclusiones

El Perú se ubicó en la posición 67 del Ranking de competitividad económica mundial. La económica peruana creció en 3.90% en el 2016, para el 2017 se espera un crecimiento del 3.5%. En el análisis de Competitividad Regional del Perú, Junín ocupó el puesto 15, es la octava región más grande del país, tiene seis de las ocho regiones naturales (diversidad de pisos altitudinales), está conformada por nueve provincias, dos de las cuales producen café principalmente: Satipo y Chanchamayo. Esta Región aportó con un 3% al PBI del país, constituyó la octava economía regional, se dinamizó por el sector comercio, servicios, extracción de petróleo, seguido de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura. La concentración de empleo se dio en el sector agrario, debido a que por sus características geográficas es un sector que permite desarrollar muchos productos, y por excelencia el café.

El sector cafetalero de Junín se recupera del problema surgido por el cambio climático en el 2013, que desarrolló intensamente la plaga de la roya. A pesar de la intervención privada y pública como el Plan Nacional de Renovación de Cafetaleros, no se logró sostener la producción, y la Región Junín fue desplazada del primer lugar que ocupó hasta el 2013 al segundo lugar. La producción por tonelada presentó una reducción desde el año 2013 y fue la más crítica en el año 2014, año en que no logró alcanzar la producción en toneladas del año 2011.

Las áreas sembradas por hectáreas (ha) en los periodos comprendido del año 2013 al 2014 fue 16,871 ha y 3,695 ha y en los periodos comprendidos del 2012 al 2013; debido a la necesidad de renovar los plantones que fueron afectados de manera considerable en la región Junín. El rendimiento por hectáreas alcanzó un punto más bajo de 391 kg./ha, en el año 2014, la misma que no se ha logrado recuperar hasta la fecha, a pesar que según data histórica llegó, en el año 2011, a 935 kg. /ha. La exportación, después de la caída sufrida en el año 2014, se recuperó a partir del año 2015 y podría mejorar si se logra incrementar la productividad y que

ello permita atender la demanda del mercado internacional. El precio, comparado al histórico del 2010 de S/ 6.47, se mantiene al año 2015 con S/ 6.49 por kilo. Se tiene un dato histórico del 2011, que señala que se llegó a S/ 9.61 por kg. Este factor del precio depende del mercado y de la calidad del café. La producción del café Junín, en cuanto a la producción a nivel del Perú, presentó un promedio del 25% del total de la producción nacional (2012) y por el problema de la roya fue desplazado del primer lugar por la Región San Martín.



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

2.1 Antecedentes

El Perú tiene un potencial estratégico en la producción del café de alta calidad y volumen productivo. La Región Junín cuenta con todas las características geográficas para continuar con la producción del café de calidad y el incremento de mayores hectáreas de sembríos con variedades resistentes a las plagas y enfermedades. El incremento de la producción aprovecha las ventajas geográficas de altitud, ubicación, la renovación de las plantaciones antiguas de café con nuevas variedades resistentes a las plagas y la capacitación técnica constante y la asociatividad de los pequeños productores que forman la mayoría de agricultores de las zonas productoras, lo cual tendrá como consecuencia la mejora de la producción y calidad en el sembrío del café. Esto permitirá nuevamente ocupar el liderazgo de producción a nivel nacional como lo alcanzado en el año 2013. Para esto, se formularon estrategias que permitirán lograr los objetivos trazados a largo plazo, plasmados en la Visión, Misión, Valores y Código de Ética.

2.2 Visión

Al año 2024, la Región Junín volverá a liderar la producción de café en el Perú. Asimismo será reconocido como el de mejor calidad, y alcanzará altos niveles de rendimientos productivos, con lo cual contribuirá al crecimiento económico y mejora del nivel de vida; logrando el desarrollo sostenible de los productores de la región.

2.3 Misión

Producir y comercializar café de Junín en forma sostenida y cumplir con las regulaciones fitosanitarias para los consumidores del mercado nacional y extranjero, mediante el uso de nuevas tecnologías e infraestructura eficiente y la preservación de la ecología y el medio ambiente.

2.4 Valores

Los valores compartidos serán esenciales para la ejecución del proyecto con responsabilidad social y cuidado del medio ambiente. En el presente planeamiento estratégico propuesto se priorizó los valores:

Liderazgo. Los agricultores cafetaleros deben ser líderes en el desarrollo de productos del café de alta calidad y gestores de cambio en establecer normas y reglamentos de desarrollo con responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

Integración. Los agricultores cafetaleros deberán cohesionar sus objetivos comunes en beneficio de la comunidad, su familia y los miembros de la organización.

Identidad. Los agricultores cafetaleros deberán identificarse con la producción generada en la región, a fin de interiorizar la calidad del producto y cumplir los más altos estándares que permita competir con otros departamentos y/o países.

Compromiso social. El respeto entre todos los integrantes de la producción de café como un valor esencial, que busque la rentabilidad y beneficio justo entre cada uno de los integrantes y deje el interés personal.

Innovación. La creatividad como factor primordial en la búsqueda de la excelencia productiva y el incentivo en lograr la mejora continua de todos los procesos productivos y las relaciones permanentes entre todos los integrantes del proceso productivo.

2.5 Código de Ética

Los valores indicados serán pilares para el desarrollo sostenible e inclusivo de la mayoría de los pequeños productores, quienes contribuyen en la producción del café en la Región Junín. El código de ética desarrollado debe ser respaldado y respetado por todos los integrantes de la cadena productiva, y las relaciones deberán mantenerse en un ambiente honesto y transparente que garantice unas relaciones sociales cordiales entre todos los grupos de interés, de tal forma que permita mejorar el nivel y calidad de vida; así como los

beneficios económicos, que deben llegar a las familias pobres de los pequeños productores de café. El crecimiento de todos los integrantes de la cadena productiva deberá ser apoyado desde la etapa inicial y sostenido hasta el proceso final, y deberá respetar las normas legales y estándares mundiales y buscar la certificación de calidad de todos los procesos productivos y el cuidado del medio ambiente.

2.6 Conclusiones

Recuperar el liderazgo de producción nuevamente por la Región Junín conlleva elaborar y plantear objetivos de largo plazo, los cuales deben estar enlazados a objetivos de corto plazo, que permitan desarrollar estrategias para lograr la producción alcanzada en el año 2011, después del cual, disminuyó a consecuencia de la plaga de la roya. Este incremento de producción permitirá mejorar la economía de la mayoría de los pequeños productores de las zonas productoras de café. Estos objetivos están plasmados en la visión hacia el año 2024 y la misión que se plantea a fin de elaborar todas las actividades que permitan lograr el objetivo principal. El recuperar el liderazgo de producción permitirá mejorar el desarrollo económico y social de todos los actores de la cadena productora del café, pero estas actividades deben ser realizadas mediante el cumplimiento de valores de convivencia honesta y transparente, así como del código de ética propuesto, el cual permitirá que los beneficios económicos y el nivel y calidad de vida llegue a las familias de los pequeños productores.

Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo de análisis se realizará la evaluación externa que influyó en el sector cafetalero de la Región Junín, y para esto D'Alessio (2015) consideró los siguientes factores de análisis: (a) análisis tridimensional de las naciones; (b) análisis competitivo del Perú; (c) análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE); (d) análisis de las fuerzas competitivas; y (e) de los factores claves de éxito. Realizado el análisis respectivo de estos factores, se desarrolló la Matriz de MEFE, que determinó las oportunidades y amenazas del entorno para el productor del sector cafetalero de la Región Junín; posteriormente se desarrolló la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que identificó los principales competidores y analizó las condiciones, en los cuales el sector compite con otras zonas productoras nacionales; y por último se desarrolló la Matriz de Perfil Referencial (MPR), la cual permitió desarrollar la comparación con zonas productoras externas que han tenido éxito en el sector de análisis del presente planeamiento estratégico.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

La adaptabilidad de un país es una estrategia que permite alinear sus intereses nacionales a los intereses de otros países. Hartmann (1975/1983), citado por D'Alessio (2015), indicó que: “Las tres grandes dimensiones que se debe de evaluar con mucho cuidado en la teoría *tridimensional* de las relaciones entre naciones son: Los intereses nacionales, los factores nacionales, y los principios cardinales” (D'Alessio, 2015, p.89). Esto permite considerar tres aspectos relacionados con el proceso estratégico para poder analizar las relaciones internacionales y su adaptabilidad de los intereses desde una perspectiva nacional (ver Figura 10).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN (2016) y el INEI, en la presentación de *Perú al 2030*, dieron a conocer el estado actual a diciembre del 2016, y los

avances desarrollados y planificados a largo plazo para el país en busca del desarrollo sostenible de la agenda 2030. En la misma publicación se indicó que Perú debe de cumplir los 17 objetivos, 169 metas y los 241 indicadores de desarrollo sostenible (ODS) a fin de que dentro de 15 años el país pueda “poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático” (párr. 8). Para su mejor comprensión se muestra la Figura 9.



Figura 9. Teoría tridimensional de las relaciones entre países.
Adaptado de: “El proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” de D’Alessio, 2015, p. 96.

Asimismo, se resaltó, en referencia a la presentación *Perú al 2030*, que entre los años 1991 y 2015 se redujo la pobreza extrema de 23% al 4.10%, lo cual representa un aproximado de 4 millones (“Perú al 2030: Ceplan espera planes operativos listos de 2,500 entidades públicas al 2018”, 2016). De igual manera indicó que en el marco de la presentación de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteadas en el año 2015, fueron adoptadas por 149 países, entre ellos Perú; y en cumplimiento al acuerdo de combatir la pobreza, disminuyó la mortalidad infantil de 55 defunciones por cada 1,000 nacidos a 15 en el 2015 (párr. 10). El CEPLAN está orientado a la visión a largo plazo, agenda 2030 y los 17 objetivos de desarrollo sostenible que “conjuga las tres dimensiones de desarrollo sostenible; económico, social y ambiental” (“Perú al 2030-avances a diciembre del

2016,” 2016). En la Tabla 3 se muestra los intereses comunes y opuestos del Perú frente a los demás países con los cuales guarda relaciones económicas.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales del Perú (MIN)

Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Defender la soberanía e integridad del territorio nacional			Chile(-) Ecuador(-)	
Autosuficiencia energética.		Brasil(-)		
Profundizar nuestras relaciones de política exterior como instrumento de desarrollo sostenible.		EEUU(+) Canadá(+) Japón(+) Unión Europea (+)		
Fortalecer la imagen del Perú mediante la defensa del patrimonio y la promoción en el exterior de nuestra cultura.			Chile(-)	
Seguridad Nacional			EEUU(+) Colombia(+)	

Adaptado de “Objetivos Estratégicos,” por el Ministerio de relaciones exteriores del Perú [RREE], 2016. El signo (+) significa que tiene intereses comunes y el (-) que tienen intereses opuestos. (www.rree.gob.pe/politicaexterna/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx)

El Perú, como parte del mundo globalizado, busca alianzas que le permita alcanzar un desarrollo óptimo, para lo cual es necesario contar con el apoyo de la ONU, cuyo principal objetivo es la erradicación de la pobreza extrema, lograr la enseñanza primaria universal, promover la igualdad entre géneros, reducir la mortandad infantil y garantizar la sostenibilidad ambiental. El 17 de mayo del 2016, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) suscribió un nuevo marco de cooperación para el desarrollo en el periodo de 2017-2021 que busca reforzar “el posicionamiento protagónico del país en la región y el mundo así como contribuir en sus esfuerzos para poder responder a los principios de la agenda 2030” (párr. 4) para alcanzar los 17 objetivos de desarrollo sostenible. Este marco de cooperación está formulado bajo cuatro principios programáticos: (a) Basado en

derechos humanos y transversalización del enfoque género, (b) Sostenibilidad medio ambiental, (c) Cambio climático y de gestión de riesgo de desastres, y (d) La gestión basada en resultados y desarrollo de capacidades.

3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2015), en referencia a Hartmann (1957/1983), indicó que para determinar el potencial nacional es necesario analizar los siguientes dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Demográfico. La población del Perú ascendió a 31 millones 488 mil 625 personas, de esa cifra, el 50,1% fueron hombres y el 49,9% mujeres, y la mayoría se encontró en la Región Lima, la cual albergó a 9 millones 985,664 personas (INEI, 2016a). De igual manera, se indicó que las Regiones de La Libertad contó con una población de 1 millón 882,405 habitantes; la Región Piura con 1 millón 858,617; la Región Cajamarca con 1 millón 533,783 habitantes y la Región Puno con 1 millón 429, 098 habitantes. Todas ellas concentraron el 53% de la población del Perú. De igual manera informó que el Perú ocupó el octavo lugar en América y la posición 42 a nivel mundial. De igual forma se estimó que para el año 2021, en el Bicentenario de la Independencia Nacional, se tendrá una población cercana a los 33 millones de habitantes; y para el año 2050, la población peruana será de 40 millones como se muestra en la Tabla 4.

Según el informe del INEI (2016a), durante el año nacieron un promedio de 574,974 personas y fallecieron un promedio de 178,553 personas. Se tuvo un crecimiento anual de 336,801 personas, que equivale a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada 1,000 habitantes. En el año 2016, la población femenina alcanzó un promedio de 5 millones 103,755 personas entre 0 y 17 años de edad, equivalente al 49.1% de niñas, niños y adolescentes (10 millones 404 mil 271) y el 16.2% de la población total del país.

Tabla 4

Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento Años 2000-2050

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Anual
2000	25'983,588	13'039,529	12'944,059	1.54
2005	27'810,540	13'948,639	13'861,901	1.28
2010	29'461,933	14'768,901	14'693,032	1.13
2015	31'151,643	15'605,814	15'545,829	1.1
2020	32'824,358	16'431,465	16'392,893	1.01
2025	34'412,393	17'211,808	17'200,585	0.91
2030	35'898,422	17'936,806	17'961,616	0.8
2035	37'243,725	18'586,288	18'657,437	0.69
2040	38'405,474	19'139,674	19'265,800	0.57
2045	39'363,812	19'588,014	19'775,798	0.45
2050	40'111,393	19'928,528	20'182,865	0.33

Nota. Adaptado de “Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios,” por INEI 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Geográfico. El territorio peruano cuenta con una extensión de 1285,216 km², situado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Cuenta con tres regiones naturales que son: Costa, con 15, 087, 282 ha.; Sierra, con 35'906, 248 ha.; y Selva con 77' 528, 030 ha., con frente al Océano Pacífico. Como ventaja competitiva, el Perú contó con un área productiva de 128,5 millones de hectáreas; y, por contar con bosques naturales, se ubicó en el noveno lugar a nivel mundial y segundo en Sudamérica.

Estas hectáreas se dividen en 8 millones para cultivos agrícolas, 18 millones como pastizales, 49 millones con potencial para actividades forestales y 54 millones están protegidas (Pro inversión, 2012). Su ubicación estratégica lo ubica en una posición especial frente a otros países vecinos como Chile y Ecuador. En la Figura ,10 se muestra la ubicación del Perú en el contexto mundial, y su relación comercial con países de gran movimiento comercial en la esfera mundial como Estados Unidos, La Unión Europea, Brasil y China.

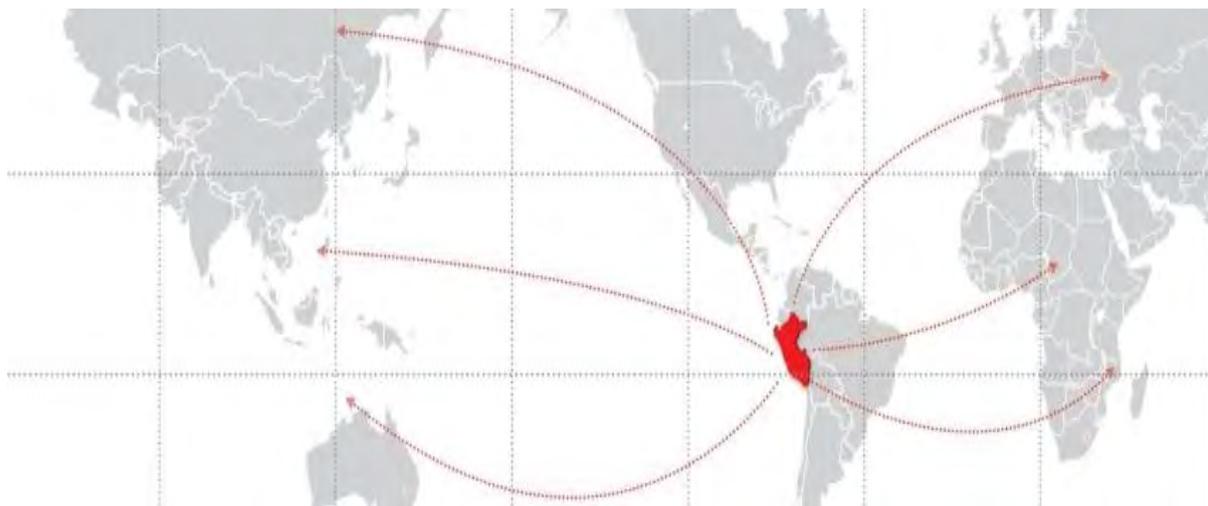


Figura 10. Ubicación estratégica del Perú en el mundo.

Tomado de “El Perú en un instante: ubicación geográfica”, por Pro inversión, 2012.

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>).

Económico. En este caso se verá el aspecto económico del país. El PBI en el artículo *INEI: PBI peruano se expandió 3% en el cuarto trimestre del 2016 (2017)*, sobre el comportamiento de la economía peruana, ha tenido un crecimiento de 3.0% que corresponde a una mejora de la economía mundial, gracias al incremento de nuestros productos principales de exportación y las medidas tomadas por parte del gobierno para impulsar nuestro crecimiento. Las exportaciones subieron en 12.3%, principalmente por la venta de productos tradicionales como minerales (15.0%), agrícolas (24.7%), y petróleo y gas natural (50.6%). Se tiene como principales destinos a “China (26.10%), Estados Unidos (17.8%), Suiza (6.0%), República de Corea (4.5%) y España (4.0%)” (p.7); y en el caso de las importaciones, se incrementaron en 2.3%, principalmente por mayores compras de materias primas, productos intermedios (6.6%) y bienes de consumo (1.3%) y se tiene una reducción en cuanto a la compra de bienes de capital y materiales de construcción (-1.6%). Por lo tanto, el PBI del año 2016 se incrementó en 3,9%, lo cual se debe al incremento del consumo privado en 3.5% y el incremento en las exportaciones de bienes y servicios en 12.9%. El incremento en el consumo privado se debe al aumento del empleo de 1.7% y el ingreso real de los trabajadores en 4.6%. Asimismo, el consumo del gobierno se incrementó en 4,9%

mientras la inversión bruta fija se redujo en -4.2%, lo cual se debe a la disminución en la rubro construcción en -3.1%, y la menor demanda de maquinaria y equipo en -5.7%; por lo tanto, las exportaciones subieron en 12.9% y las importaciones en 0.3% (INEI, 2016b, p. 2). Al considerar el gasto del consumo final privado en el cuarto trimestre del año 2016 a precios constantes del 2007, aumentó con respecto al año 2015 en 3.1%. En el consumo de alimentos en los hogares se tiene en mayor crecimiento en el consumo de café, té y cacao con un 20.5%, seguido de bebidas con 17.8% y en tercer lugar los alimentos preparados con 14.9% (INEI, 2016b, p.3).

De los doce pilares de análisis de competitividad, seis destacan su crecimiento, los cuales son: el pilar de Institución, del puesto 116 al 106; pilar de Salud, del 100 al 98; pilar de Educación Superior y Capacitación, del puesto 82 al 80; pilar de Eficiencia del Mercado laboral, del puesto 64 al 61; pilar de Sofisticación de mercados financieros, del puesto 30 al 26; pilar de preparación Tecnológica, del puesto 92 al 88; y el pilar de Sofisticación empresarial, del puesto 81 al 78. Asimismo, se retrocedió en dos pilares como: el pilar de Eficiencia del mercado de bienes, del puesto 60 al 65; y el pilar de Innovación, del puesto 116 al 119, en la figura 11 se muestra el perfil del país.

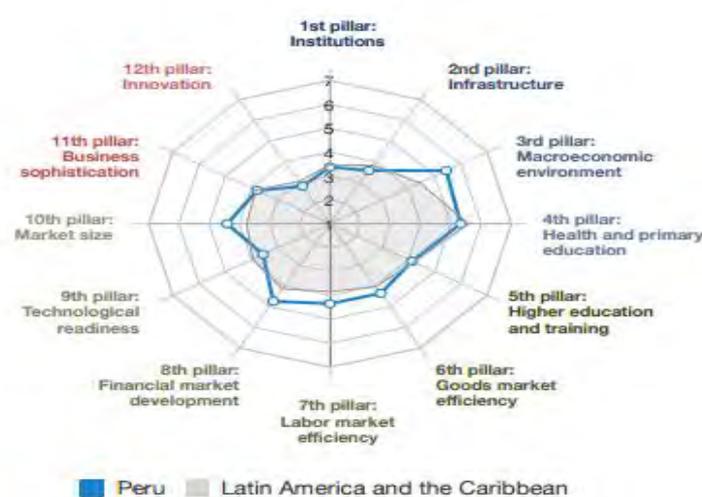


Figura 11. Perfil Perú 2016-2017.

Adaptado de “World Economic Forum-Índice general de Competitividad 2016-2017,” por Klaus Schwab, 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf).

En el análisis del WEF se indicó que hay sectores problemáticos para hacer negocios tales como Burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad, etc. Estos quitan la competitividad para realizar negocios y perjudica las inversiones. Estas barreras deben ser reducidas a fin de atraer inversión y desarrollar industrias en todos los sectores que aportan al PBI del país y poder desarrollar proyectos como la agroindustria, específicamente el sembrío de café y su industrialización posterior, el cual es el punto de análisis del plan estratégico a realizar.

Asimismo, la proyección de crecimiento del Perú en un escenario pesimista, según el Fondo Monetario Internacional, para el año 2018 proyecta un crecimiento del 3.6%, frente a un crecimiento de los mercados emergentes y de economías en desarrollo en 5.1%, economías avanzadas en 1.7% y un total global de 3.7% (“FMI reduce a 3.5% su proyección de crecimiento económico de Perú para el 2017,” 2017).

Tecnológico y científico. Según el IPE (2016a), el país se encuentra muy rezagado. Al año 2015 se ubicó el puesto 116 y en consideración del año 2006, en donde se encontraba en el puesto 100, no se ha tenido mejoría, se ha descendido más aún, se está en el puesto 123 en el rubro Adquisición del Gobierno. Respecto a la aplicación de tecnología avanzada, se ubica en el puesto 84, relacionado a la aplicación de patentes.

La grandes empresas emplean mayores recursos, los cuales representan el 80% en innovación mientras las pequeñas sólo el 14% (IPE, 2016b), de las encuestas de las causas de la falta de innovación se tiene como principal causa del costo elevado y la falta del personal calificado, y el sector que menor inversión se tiene en cuanto a la innovación es el agro, que representa el 5.8% del PBI; y lo contrario es el caso de la minería, que ocupa el primer lugar. En el año 2012 el CENAGRO registró 2.2 millones de productores, de los cuales casi el 80% tenía menos de 5 hectáreas, y sólo el 14.5% recibió capacitación en asistencia técnica, que es

impartida por el municipio y empresas privadas. Es preocupante ver que existen muy pocos recursos públicos destinados a la innovación, y se suma a esto el hecho de que no se tiene un objetivo ni una estrategia conjunta.

El porcentaje del canon minero asignado a las universidades estatales se incrementó en 20.10% entre el año 2004 a 2015, lo cual no fueron invertidas en proyectos de investigación o no se ejecutaron. Por lo tanto, el problema principal en el país para la investigación es la falta de recursos, puesto que se destina sólo la quinta parte (S/ 330'977,043.00) de lo que se requiere para alcanzar los niveles de inversión de I+D de México y la poca cantidad asignada no se destina al fin de esta actividad por carencia de gestión económica.

Histórico, psicológico y sociológico. El país posee historia que sorprende al mundo, por lo que es importante su cuidado y difusión. Por ello, Promperú, una las instituciones que busca promocionar la riqueza natural y cultural del Perú, desarrolló una campaña en el año 2016 para ser vistos por usuarios de Facebook e Instagram de países como los Estados Unidos, Alemania, Francia, Corea del Sur, Argentina, Chile y Brasil, con lo que se logró alcanzar a más de 80 millones de personas y se pudo incrementar en 17% la recordación del Perú en Corea de Sur, 8% en Alemania, 7% en Francia y 7% en Argentina. La UNESCO ha catalogado a muchos lugares como patrimonio de la humanidad, y han sido protegidos en consideración de su origen, contexto histórico y estado actual. Uno de los lugares históricos y considerado una de las siete maravillas es el Santuario del Machu Picchu, declarado como patrimonio cultural y natural de la humanidad en 1983 por la UNESCO. También se tiene la Ciudad del Cusco, Chavín de Huantar, el Parque Nacional Huascarán, Chan Chan, el Parque nacional del Manú, el Centro Histórico de Lima, el Parque Nacional del Río Abiseo, las líneas y goelíticas de Nazca y las pampas de Jumana, el Centro Histórico de Arequipa, la Isla Taquile y su arte textil, y la Ciudad Sagrada de Caral. (GO2PERU, 2017).

Organizacional y administrativo. El Perú es una República Democrática en que el presidente es el jefe de Estado y de gobierno. El presidente debe tener 35 años cumplidos y su mandato dura 5 años, y tiene el poder de designar a los miembros del Consejo de Ministros y el Tribunal Supremo de Justicia. Asimismo, es considerado comandante en jefe de las Fuerzas Armadas. Por el mismo periodo de 5 años son elegidos 130 congresistas, quienes se encargan de aprobar las leyes, estas mismas son propuesta por el Poder Legislativo y el Ejecutivo.

Militar. El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA) se originó en la década del 50 del siglo XX, creado con el DS N° 002-GM/1 de 1957, y dependió directamente del presidente de la República. Durante el transcurrir de los años se produjeron cambios en el entorno internacional, regional y nacional. En relación a la seguridad y defensa de nuestro país, uno de los cambios relevantes se dio en el año 1992, debido a la situación de emergencia que se vivía el país por la lucha contra la subversión y el narcotráfico. Lo que se debe resaltar es que se unificó la labor de asuntos civiles y derechos humanos, coordinada con la Cruz Roja en el Perú y los demás organismos que tienen fines similares. En el año 2002, cuando se derrotó la subversión, se retornó a la estructura tradicional (Ministerio de Defensa, 2005, p. 85-86).

En el año 2015, el Perú tuvo la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica; el ranking de Global Firepower (GFP) sobre los ejércitos en el mundo ubicó al país en el puesto 51, por debajo de Brasil, Chile y Argentina, a pesar de tener el presupuesto menor de la región. En cuanto al presupuesto, Perú destina \$ 2,560 millones; y a pesar de existir países con mayores recursos destinados como Brasil y Colombia, no se compara con las potencias como Estados Unidos, Rusia, China e India, que destinan entre \$520,000 millones a \$ 38,000 millones.

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), en referencia a Hartmann (1957/1983), “los principales

cardinales nacionales son la base de la política exterior, es lo que se debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos”. También se menciona que existen cuatro principios cardinales para poder entender el comportamiento del sistema de un Estado, son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (p. 95).

Las influencias de terceras partes. El Perú firmó 24 Tratados de Libre Comercio (TLC) con Canadá, Singapur, China, Islandia, Japón, México, Tailandia, Estados Unidos, Chile, Unión Europea, entre otros. Estos tienen un plazo indefinido, pues tienen carácter de perpetuidad. Estos acuerdos permiten obtener preferencias arancelarias, reducción de los costos en las barreras arancelarias al comercio de bienes y servicios, lo cual a su vez profundiza la integración de los países miembros. Asimismo se tiene acuerdos comerciales vigentes en el ámbito regional: Comunidad Andina (CAN): Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia; Mercosur (2017) : Argentina, Bolivia, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela, y como asociados: Chile, Colombia, Guyana, Ecuador, Perú y Surinam. En acuerdos multilaterales, se ha firmado la Organización Mundial de Comercio (OMC) con 164 países, entre ellos Estados Unidos, Japón, UE, China y Perú.

El Foro de Cooperación Económica del Asia – Pacífico (APEC) posee 21 miembros entre ellos, Japón, USA, China, México y Perú; y los Acuerdos Comerciales Bilaterales: Chile. La Organización Mundial del Comercio (OMC), que se fundó sobre la base del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), es un elemento fundamental en la política de los negocios comerciales internacionales, por lo que participa activamente en todas las conferencias, consejos, comités y grupos de trabajo. El 22 de febrero del 2017 entró en vigencia el Acuerdo sobre la Facilitación del Comercio (AFC) de la OMC, cuya importancia es que “establece medidas enfocadas en brindar transparencia a las normas vinculadas al comercio exterior, agilizar y simplificar los trámites relacionados al despacho

de las mercancías, reducir las trabas al flujo de mercancías a generar equidad en las decisiones de las entidades de control” Acuerdo Comerciales del Perú (2017).

Contrabalance de intereses. Según la página de Acuerdos Comerciales del Perú (2017) en el artículo *El acuerdo sobre la facilitación del comercio de la OMC*, el país siempre buscará acuerdos que beneficien los intereses nacionales, más aún en un mundo globalizado, por lo que es importante tener acuerdos firmados como los vistos en los párrafos anteriores; pero lo que resalta es la importancia de negociar con países importantes, los cuales mueven grandes volúmenes de bienes y servicios, como Estados Unidos, China y el bloque de la Unión Europea.

Conservación de los enemigos. En este caso, Chile es el país con el que se tiene algunos conflictos, pero también se debe considerar que es necesario mantener un vínculo económico y comercial. En el artículo Perú y Chile: cuatro claves en la relaciones económicas entre ambos países, se hace mención a las exportaciones, inversión extranjera, empleo y las remesas. En caso de las exportaciones realizadas a Chile de los productos tradicionales peruanos, se han generado mayores ingresos gracias a la firma del TLC, se permitió alcanzar el 110.5% al 2015, y Chile fue el cuarto destino más importante de las exportaciones. Los sectores de los que más se exporta son: los productos agropecuarios (+244.1%), las correspondientes a la minería no metálica (+257.2%), y las del sector químico (115.3%). La exportación ascendió a \$1,077 millones y disminuyó con respecto al año 2014 en un 30%, debido a una menor exportación de los minerales como cobre y concentrados como harina, polvos y filetes de pescado. En caso de las importaciones, estas no han cambiado desde el año 2009, y son principalmente bienes intermediarios, seguido de bienes de consumo y de capital. En caso de inversiones extranjeras en el Perú, se ubica a Chile en el cuarto país a donde se destinan sus inversiones; existen más de 400 empresas chilenas en Perú, y existe más de 800 proyectos con un stock hasta el año 2015 de \$ 16,755 millones, por lo que se

explica la tercera clave, que es el empleo generado de 116,768 personas. Por último, se tiene como cuarta clave las remesas, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) se tiene remesas al 2015 de \$ 273 millones, lo cual va en aumento en los años y que desplaza a España y Estados Unidos. (“Perú y Chile: cuatro claves en las relaciones económicas entre ambos países”, 2016).

3.1.4 Influencia del análisis del sector cafetalero

El Perú es favorecido por la diversidad natural y geográfica, lo cual permite tener una producción de calidad y sabor del café. Esto es apreciado por los consumidores, por lo que se exporta en distintas presentaciones como: grano verde, tostado, tostado molido y descafeinado, principalmente en la variedad arábica (PROMPERU, 2017). Se tiene tres principales mercados importantes, como Alemania, con una participación de 35% con valor FOB de 242,297.23; Estados Unidos, con 22% de participación con valor FOB 156,271.71; y Bélgica, con el 10% y FOB de 69,122.11. El país, a pesar de tener la geografía propicia, ocupa el cuarto lugar entre los 10 principales exportadores con una participación del 6% y con US\$1,580.37 millones, según el dato proporcionado por SIICEX de Promperú al año 2012, y son tres países que nos llevan la ventaja: Brasil con 35%, Colombia 12% e Indonesia con 8%.

En un reporte del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA, 2017) se resalta al café como un producto bandera de la agro-exportación y se cuenta con 370,000 ha en el país, de los cuales el 60% son plantaciones mayores a 15 años, y es un problema en la producción con un promedio de 12 qq/ha pues se encuentra por debajo del promedio mundial. A esto se suma el problema tecnológico, el deficiente uso de fertilizantes y control de plagas como la broca del café, que causa el mayor daño económico y ocasiona pérdidas entre el “10% a 40% de la producción, con fuertes impactos negativos en la baja calidad del grano, pérdida del rendimiento, incremento en el uso de plaguicidas tóxicos, y aumento de los costos de sanidad

del cultivo.” (párr. 3). Por ello es de importancia buscar estrategias que permitan mejorar la productividad.

3.2 Análisis Competitivo del País

En el artículo *Michael Porter: Perú tiene oportunidad de ser "líder global" en crecimiento (ampliación)* (2011) indicó que “La principal preocupación para el Perú son los precios de los commodities, que lleguen a tener menos precio por una menor demanda, es necesario que el Perú enfatice su economía más allá de la minería y del gas, para reducir el impacto de las oscilaciones en los precios de los commodities (párr. 8). Esta entrevista fue realizada en una visita al Perú. En este análisis se provee buscar alternativas de desarrollo de otras actividades que generen mayor rentabilidad en la economía del país y que permitan buscar la estrategia de modificar la estructura productiva y buscar nuevos productos como el café.

El modelo planteado por Porter, en su diamante de la competitividad de las naciones, planteó sus ventajas competitivas y las estrategias organizativas, y determinó que el hecho de que un país sea competente es su innovación y la mejora continua, en toda su estructura organizativa. Porter (2015) determinó que “Los cuatro puntos, en que una nación es competitivo son: (a) Condiciones de los factores, (b) Condiciones de la demanda, (c) Los sectores relacionados de apoyo y auxiliares, y (d) La estrategia, estructura y rivalidad entre empresas” (p.231). La Figura 13 se muestra el diamante de Porter, que relaciona la competitividad de las naciones con respecto al café que se produce en la región Junín.

3.2.1 Condiciones de los factores

Los factores externos e internos para el desarrollo de la industria del café están condicionados por las características particulares que presenta el Perú tal como se muestra en la figura 12. Al respecto, D'Alessio (2014) indicó que los factores condicionantes para el Perú son los siguientes: (a) se encuentra asimétricamente ubicado en el globo terrestre, (b)

posee un territorio geográficamente adverso, (c) cuenta con una costa propicia para el desarrollo portuario, (d) posee una gran riqueza natural todavía no explotada, y (e) hay un relativo poco interés de los países desarrollados.

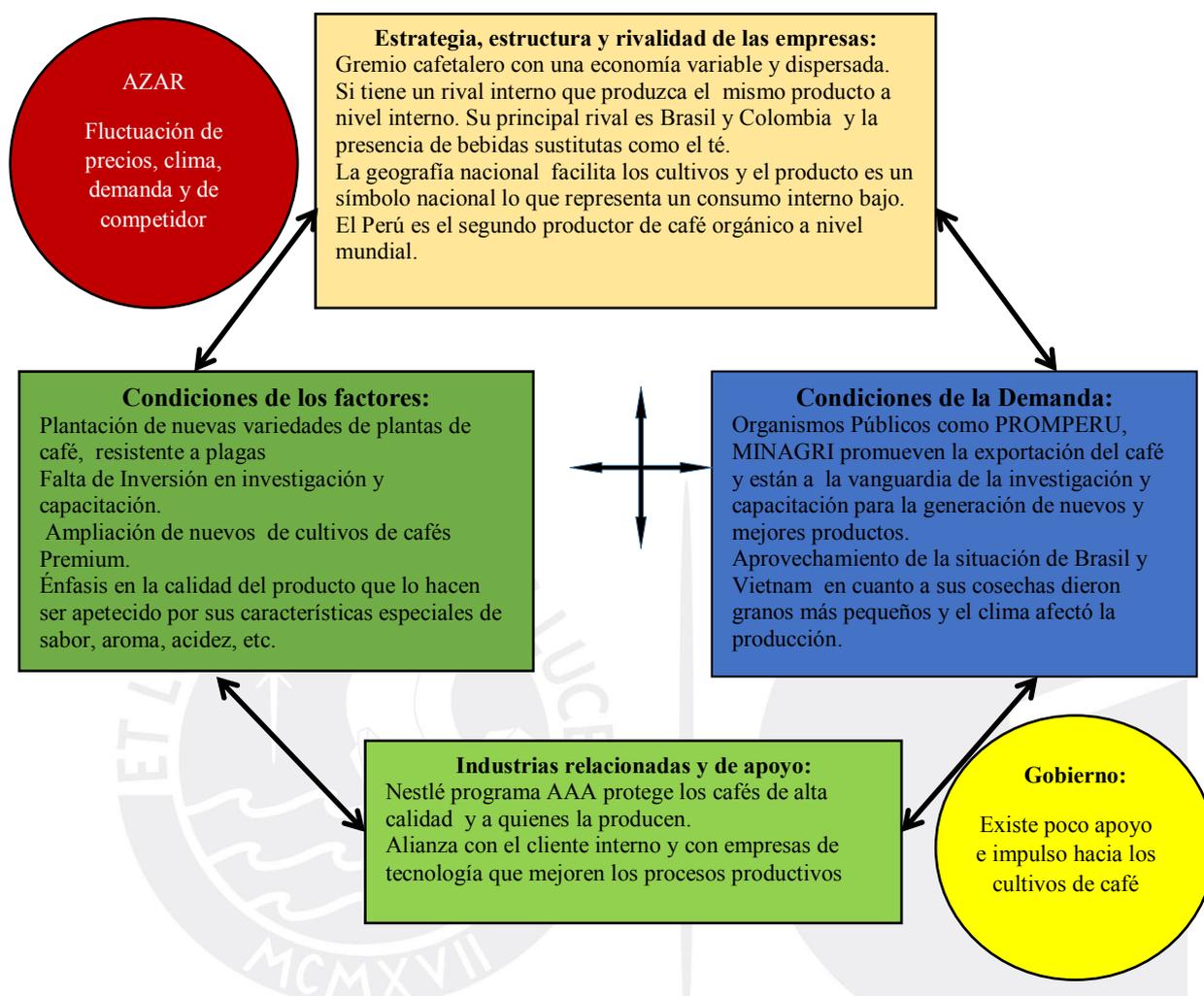


Figura 12. Modelo del diamante de competitividad de las naciones, por Michael Porter. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” de D’Alessio, 2015, p. 219.

El Perú posee características geográficas para el sembrío de café y rendimiento por hectárea. La región Junín presenta factores internos y externos que le permite ser una región con potencialidades altas para la expansión del sembrío de café, la geografía de sus distintos pisos ecológicos y la presencia de microclimas, el desarrollo de la infraestructura de las carreteras nuevas asfaltadas de penetración y salida al puerto principal del Callao, y su ubicación estratégica en la parte central del Perú.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El café es uno de los principales productos de exportación del Perú, de ahí la importancia del comportamiento de la demanda de este producto a nivel mundial. Actualmente, el café es una bebida popular en muchos lugares. El consumo tiene tendencia creciente y por ende demandará mayor producción. Países que en corto tiempo no aparecían netos o tradicionales productores de café ingresaron con mucha fuerza, esto por incentivos de sus políticas de Estado, tal como es el caso de Vietnam que se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

Principales Productores de Café 2015

Puesto	País	Producción (en miles de Kg)	Producción Mundial (%)
1	Brasil	2,594,100	30.16
2	Vietnam	1,650,000	19.18
3	Colombia	810,000	9.42
4	Indonesia	660,000	7.67
5	Etiopía	384,000	4.46
6	India	350,000	4.07
7	Honduras	345,000	4.01
8	Uganda	285,000	3.32
9	México	234,000	2.72
10	Perú	204,000	2.37
11	Nicaragua	192,000	1.62
12	Costa de Marfil	130,000	1.26
13	Costa Rica	108,000	1.08
14	Kenia	89,520	0,58
15	Tanzania	50,000	0,56

Nota. Adaptado de “Estadística: Datos históricas”, por Internacional Coffee Organization, 2017. Recuperado de http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp

Según Huamán (2009) en el “Perú el consumo per cápita de 0.52 kg. Brasil consume 8.6 veces más que Perú, Colombia 4.6 veces, Ecuador y Honduras 3 veces” (p.71). De igual manera, en su diagnóstico a la demanda, indicó varios enfoques: (a) la demanda interna de café se estima en entre 8.5 a 10 millones de TM al año, (b) el 82% de la población adulta consume café, (c) en los estratos A y B, 2/3 de la población consumen preferentemente café tostado molido y valoran el sabor y aroma, y (d) en los estratos C y D entre el 56 y 71% de la población consume preferentemente café soluble. Valoran el rendimiento y sabor (p.71). Esta

es la razón por la que el Perú aún tiene márgenes bajos de consumo, y toda su producción está enfocada a la exportación y la búsqueda de oportunidades de poder competir con países exportadores de café y la estrategia de negociación, a fin de mejorar los precios del café en el mercado.

La producción de café en el Perú se recupera luego de sufrir la contracción de la producción debido a que los sembríos fueron atacados con la enfermedad de la roya. La importación del café en el mundo tiende a incrementarse (Tabla 6), el mercado de la Unión Europea y de los Estados son mercados potenciales, y está en crecimiento el mercado asiático. De igual manera, Huamán (2009) indicó que “En el mercado externo, la existencia de factores favorables en la producción como la altura, las variedades predominantes y tecnología del proceso, determinan que la calidad del café peruano tenga gran potencial competitivo en el mercado de cafés especiales” (p.74), tales como los orgánicos, amigos de las aves, comercio justo, gourmet y otros.

Tabla 6

Países Importadores de Café del Perú (En Miles de Bolsas de 60 Kg)

Años calendarios	2011	2012	2013	2014	2015
Unión Europea	70,236	72,263	72,237	76,201	76,886
Japón	7,544	7,025	8,381	7,757	8,063
Noruega	795	735	781	743	800
Rusia	4218	4175	4410	4747	4710
Suiza	2498	2478	2667	2643	2748
Tunisia	429	439	439	460	459
Turquía	656	723	842	987	1249
Estados Unidos	26,093	26,056	27,016	27,565	27,708
Total	112,469	113,894	116,776	121,003	122,622

Adaptado de “Estadística: Datos históricas”, por Internacional Coffee Organización, 2017. Recuperado de http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp

Respecto al análisis de las contingencias climáticas, el Ministerio de Agricultura, indicó que a “pesar de las contingencias climáticas que causaron huaycos, lluvias e

inundaciones en este verano que pasó, el Perú vendió al mundo un total de US\$ 909 millones en productos agrícolas entre enero y febrero, siendo el café sin tostar ni descafeinar en 18 %” (“Perú vendió al mundo US \$ 909 millones en productos agrícolas, ¿cuáles tuvieron más demanda?,” 2017).

La Organización Internacional del Café (OIC) elevó su pronóstico para la cosecha mundial de café del ciclo 2015-2016, en parte para reflejar un aumento de la producción en Colombia, pero aún prevé un déficit durante la temporada. De igual forma indicó que “La entidad estima que habrá un déficit global de 3.3 millones de sacos de 60 kilos en la temporada 2015-2016, el segundo consecutivo” (“OIC sube previsión de producción global de café, pero aún anticipa déficit,” 2016).

Actualmente, el sector cafetero peruano está en proceso de recuperación después de cierto tiempo, pues fue afectado principalmente por enfermedades como la roya. Esta enfermedad afectó muchos sembríos desde el año 2012, y paulatinamente se recupera. Según el BCR, la producción de café en el Perú del año 2016 fue de 278,800 toneladas métricas, y la tendencia para el 2017 es del 7.1%.

Asimismo, el consumo en el Perú es muy bajo en comparación con países productores cercanos a nuestro país, como Brasil y Colombia. En el artículo “El consumo de café nacional se duplicaría con mayor producción” (2017) se indicó que “Actualmente el consumo de café peruano no supera los 250 gramos per cápita, a diferencia de Brasil y Colombia, en donde este último registra dos kilos de consumo por persona”. Esto, con una adecuada promoción del café, permitiría consumir el café producido internamente, como lo indicó el Ministerio de la Producción: “que Perú consumiría toda su producción de café exportable si es que el consumo per cápita aumentara a cinco kilos al año, cantidad similar a la que se consume en Brasil” (“El consumo de café nacional se duplicaría con mayor producción,” 2017).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Los fenómenos climatológicos afectan los cultivos en general, como lo ocurrido con el Fenómeno del Niño Costero, que afectó las principales carreteras del país, así como varios cultivos; pero frente a todo esto, la producción de café ha mejorado con respecto a los años anteriores, esto indicó Tomás Córdova, presidente de la Junta Nacional del Café (JNC): “La producción de café alcanzaría los 7.75 millones de quintales el 2017, se proyectó en base a información recogida por filiales del gremio cafetalero en el norte, centro y sur del país. Esta cifra representa un incremento de alrededor de 38%, frente a lo producido el 2016, que alcanzó los 5.6 millones de quintales”, de igual forma indicó que se tiene nuevamente la amenaza del Roya y el Ojo-de-pollo y otras plagas como el Arañero (“Producción peruana de café superaría los siete millones de quintales en el 2017,” 2017).

Los cafés especiales tienen mejores precios, razón por la cual el Estado, a través de Sierra y Selva Exportadora, formará a pequeños productores especializados en café gourmet: “El precio del quintal del café se rige a la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) y el precio promedio se ubica en los US\$ 160. Sin embargo, el precio del café gourmet se duplica y puede alcanzar los US\$ 320 por quintal” (“Sierra y Selva Exportadora formará a pequeños productores especializados en café gourmet”, 2017), el cual incentivará la búsqueda de una producción diferenciada y sostenible en mediano plazo.

Incrementar la comercialización y rentabilidad del café de calidad en volumen y la productividad del mismo por hectárea, e incrementar el consumo interno del café y otros sub productos derivados del café en el mercado nacional e internacional. El mejoramiento de la infraestructura de transportes entre los centros de producción y los grandes lugares de expendio de las grandes ciudades para el consumo del café. De igual manera, la infraestructura de los puertos y las facilidades para su exportación. Capacitación y asesoramiento continuo a todos los miembros que conforman la cadena productiva del café

en la búsqueda de la calidad y rentabilidad del negocio.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.

Es importante que el sector cafetero este en constante mejora, la competencia en buscar la diferencia con otros países será una oportunidad de ingreso a nuevos mercados. Para esto, indicó Porter (2015) que “La competitividad interior en los factores afines proporcionan ventajas similares: el flujo de información y el intercambio técnico aceleran la velocidad de innovación y mejora” (p.243). Por esta razón, las instituciones y las autoridades regionales y locales, así como el Estado, deben capacitar y promocionar a todos los miembros que conforma la cadena productiva del café.

De igual forma, los sectores reguladores participan activamente en el dinamismo del sector cafetalero en el Perú. Estas instituciones públicas son tales como: El Ministerio de Agricultura (MINAGRI), PROMPERU, SIICEX, SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), INIA, PROMPEX (Comisión para la Promoción de Exportaciones), SUNAT, MEF, AGROBANCO, JNC (Junta Nacional del Café), CPC (Cámara Peruana del Café y Cacao), universidades e institutos nacionales y privadas, ONGs pro Cafés, ADEX (Asociación de Exportadores), Sierra Exportadora, APECAFE (Asociación Peruana de Cafés Especiales), y CCL (Cámara de Comercio de Lima).

Otro actor muy importante de apoyo para el crecimiento y consolidación del sector, relaciona directamente a los proveedores de servicios, los cuales permiten dinamizar el sector. En este aspecto, Díaz y Carmen (2017) identificaron los tipos de proveedores que permiten al sector cafetalero de la Región Junín, como: (a) proveedores de insumos de semillas o plántones, fertilizantes, pesticidas, herramientas, sacos, mantas y otros; (b) los agentes que brindan asistencia técnica como instituciones, ONGs, Agencias de Cooperación Técnica Internacional, entre otros; (c) los productores organizados y no organizados intervienen en este eslabón primario en la instalación, renovación, rehabilitación, y manejo de

las plantaciones de café teniendo en cuenta el clima, suelos y altitud; como variables importantes en la producción y productividad se consideran: variedades, densidad, fitosanidad y manejo de sombra; y (d) proveedores financieros como las cajas rurales y municipales, bancos, exportadores, entre otros, otorgan financiamiento para adquisición de insumos, precosecha; certificación de productos a través de empresas certificadoras (orgánico, de sombra, amigables de las aves, origen), adquisición de equipos y maquinarias (despulpadoras, secadoras). Participan en el financiamiento de la cosecha los exportadores, organizaciones privadas y otros (informales, prestamistas locales). En la Figura 13 se describe el proceso y los agentes de la cadena productiva del café en la Región Junín.

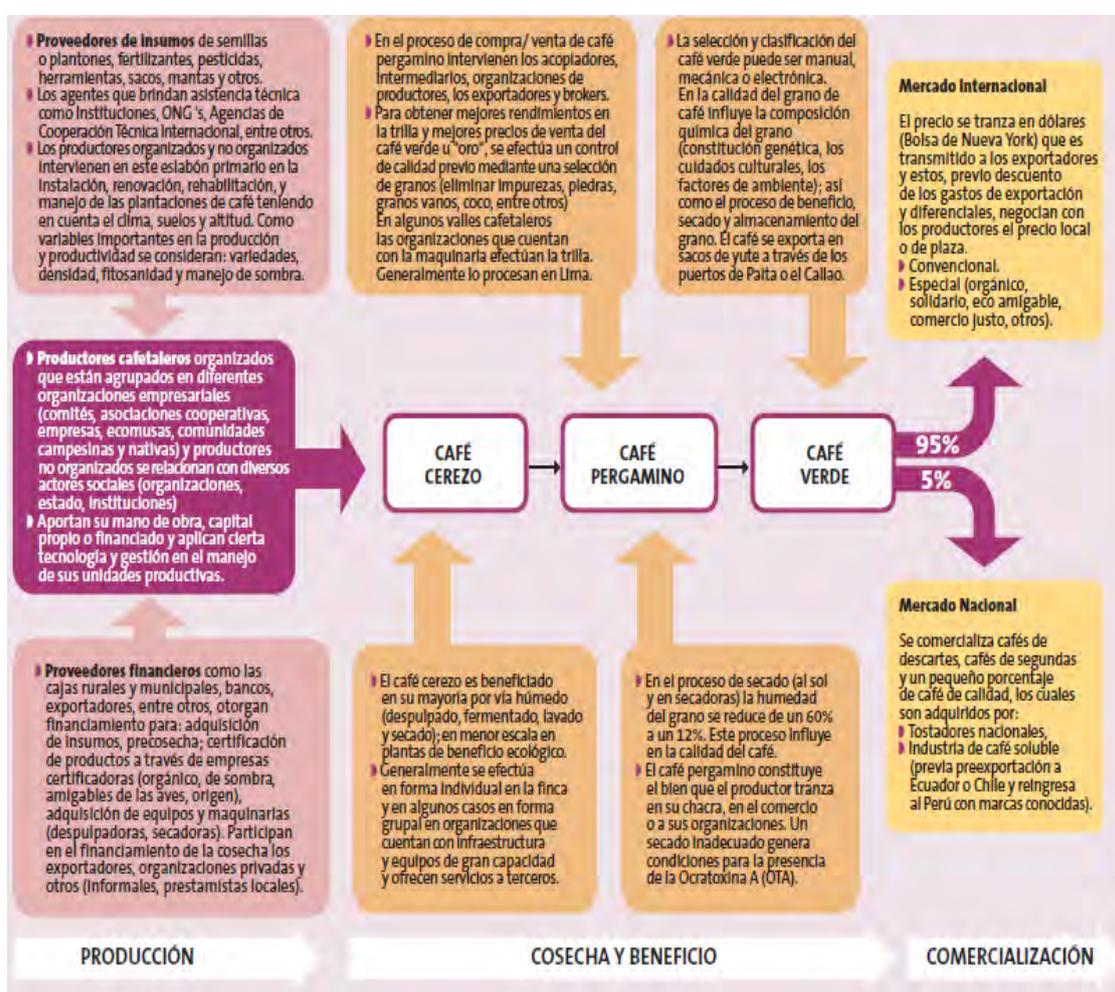


Figura 13. Descripción de los procesos y agentes de la cadena productiva del café. Tomado de "Linea base del sector café en el Perú: La cadena productiva del café y sus principales actores", por Díaz y Carmen, 2017

3.2.5 Influencia del análisis en el sector cafetalero

El café peruano requiere la integración de la mayor cantidad de cafetaleros, para de esta forma poder competir y tener ventajas de negociación. Asimismo, se tiene la necesidad de mejorar los procesos de toda la cadena productiva del café a través de la tecnología y la capacitación del personal, a fin de ser más productivo y competir con los productores de Brasil y Colombia. Se debe aprovechar todos los convenios de negocio como los TLC que tiene el Perú con varios países del mundo, a fin de incrementar el volumen de exportación.

En un análisis que realizó Aguirre (2015), de la influencia del sector micro finanzas en el sector cafetalero en Junín, se indicó que el Perú posee 85,000 hectáreas de café especial certificado, de las cuales 45,000 se encuentran en Junín, y existe una gran demanda en Estados Unidos, Holanda, Bélgica y Francia que son los mayores compradores internacionales. Junín tiene el 25% de la producción nacional, seguido por San Martín, Cajamarca, Amazonas, Ucayali, Pasco, Huánuco, Cusco y Puno. En el Perú, el café es el principal producto de exportación agrícola junto a los espárragos, y representa cerca de la mitad de las exportaciones agropecuarias y alrededor del 5% del total de las exportaciones peruanas. Este producto es también uno de los que ejerce mayor influencia socioeconómica.

La importancia del sector cafetalero de la zona central del país, específicamente en la Región Junín, y su influencia en la economía de la región y del país, es por el volumen de producción y la importancia del apoyo que los sectores privados y públicos deben otorgar, a fin de dinamizar todo el clúster cafetalero de esta parte, y la influencia en la economía del país.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis de los factores determina un enfoque amplio, sobre lo que D'Alessio (2015, p. 114) indicó: “Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas,

y competitivas” (p.120).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El sector cafetalero en el Perú está organizado bajo una estructura de instituciones públicas y privadas, las cuales influyen en el desarrollo de este importante sector. Estas instituciones están conformadas por entidades públicas, empresas no gubernamentales (ONGs), empresas privadas, organizaciones de gobiernos regionales y locales, entidades financieras y organismos de cooperación; los cuales en conjunto desarrollan actividades que permite el cultivo del café, pero la falta de integración, articulación y sinergia entre ellas ocasiona que no puedan llegar a los objetivos de crear un sector sólido y dinámico, lo cual trae como consecuencia la falta de liderazgo.

Según la asociación cafetalera Central del Café y Cacao del Perú (2017), la institucionalidad del sector está conformada por los siguientes organismos que contribuyen al desarrollo del sector cafetalero del país y de la Región Junín:

El Consejo Nacional del Café. Fue creado el año 2002 a través de una resolución del Ministerio de Agricultura. Está integrado por la Cámara Peruana del Café y Cacao, la Junta Nacional del Café y el Ministerio de Agricultura, el cual lo preside. Es un consejo consultivo sin recursos para su funcionamiento, y su accionar ha sido muy limitado y sin resultados sobresalientes en el desarrollo del sector.

Junta Nacional del Café. Entidad gremial que nace en el año 1993. Representa a 58 organizaciones de productores cafetaleros. Gestiona proyectos de fuentes de cooperación internacional y de fondos concursables, orientados a fortalecer sus bases socias y el desarrollo de la cadena de cafés certificados. Tiene una filial en Selva Central.

Cámara Peruana de Café y Cacao. Representa a las empresas exportadoras de café y cacao, sus socios son responsables del 80% de las exportaciones de café. Gestiona proyectos de fondos concursables orientados a fortalecer la cadena de café y cacao. Tienen un

laboratorio de calidad de café, donde brindan cursos de capacitación. De igual forma, el gremio cafetalero en el Perú cuenta con varias leyes que amparan el funcionamiento y los incentivos respectivos para el desarrollo del sector. Estas leyes son:

La Ley 29972. Promulgada el 22 de diciembre del 2012, promueve la inclusión de los productores agrarios a través de las cooperativas. Desde la aplicación de esta ley muchas asociaciones de productores a nivel nacional se han convertido en cooperativas cafetaleras.

Ministerio de la Producción. Se encuentra trabajando en una nueva ley de cooperativas, y toma como base la Ley 085, con la finalidad de establecer un escenario positivo para ellas en el futuro. En ese sentido, existe un consenso total apoyado por el Ministerio de Agricultura, un grupo de cooperativas y el Congreso de la República, a través de la Comisión de Producción, Industria, Mypes y Cooperativas.

Respecto a la Región Junín, esta presenta problemas de asociación colectiva de representatividad, y por ello la Asociación de Central Café y Cacao del Perú (2017) indicó que: “Históricamente Selva Central no ha dado muestras de integración. Mientras en el sur tienen gran representatividad centrales de cooperativas como COCLA y CECOVASA, en el centro las cooperativas mostraron una dinámica de crecimiento individual” (p.20).

Entre las entidades que representan los intereses de diferentes actores cafetaleros de Selva Central encontramos:

Instituto Regional del Café. Fue creado por el Gobierno Regional de Junín en el año 2008; sin embargo, recién en diciembre del 2016 se inició la construcción de infraestructura. La sede cuenta con un terreno de tres hectáreas, donado por la Municipalidad Distrital de Río Negro, Provincia de Satipo. Según el Gobierno Regional de Junín, el instituto carece de un plan estratégico y recursos que aseguren su operatividad y sostenibilidad en el tiempo.

Federación de Cafetaleros de Selva Central. Tomó fuerza después de la crisis de la roya en el año 2013, cuando encabezó el paro cafetalero organizado en agosto de ese año. La

Federación es la encargada de negociar la demanda de los cafetaleros con el gobierno, con lo cual se convirtió en la interlocutora de los productores con el Estado.

Consejo Regional del Café. Es una extensión del Consejo Nacional del Café, integrada por el Ministerio de Agricultura, la Junta Nacional del Café, la Cámara Peruana del Café y Cacao, y la Federación de Cafetaleros de Selva Central. Se crea después de la crisis de la roya (2013) como un espacio de planificación para la reconstrucción del parque cafetalero en Selva Central, el cual sigue sin funcionar (Centro del Café y Cacao del Perú, 2017).

De igual manera, el Perú tiene suscrito varios convenios de comercio mundial, lo que asegura un tratamiento arancelario especial para el comercio del café a nivel nacional y en esto, la Región Junín puede aprovechar los convenios a fin de agilizar y mejorar la comercialización del café. Estos convenios están plasmados en Tratados de Libre Comercio (TLC) con varios países tales como Chile, China, Canadá, EEUU, Japón, Singapur; el Acuerdo Comercial Perú y la Unión Europea; la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), y el Protocolo Perú y Tailandia y la Comunidad Andina de Naciones (MINCETUR, 2017). En la Figura 14 se muestra un mapa con los principales acuerdos comerciales del Perú con otros países, los cuales permiten buscar sus beneficios comunes.



Figura 14. Tratados y acuerdos comerciales vigentes 2017. Tomado de “Tratados y acuerdos comerciales vigentes”, por Economía Peruana, 2014 (<http://soloeconomiaperuana.blogspot.pe/2014/07/tratados-y-acuerdos-comerciales-vigentes.html>)

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El crecimiento del Perú será menor en comparación a otros años, esto se da a consecuencia de varios factores, entre ellos los efectos de las anomalías climatológicas y el desarrollo de proyectos de construcción. BBVA Research (“BBVA Research reduce su proyección de crecimiento económico del Perú a 2.5% para el 2017”, 2017) indicó que:

“La economía peruana se expandirá 2.5% en 2017, lo que significa un descenso respecto al pronóstico anterior de 3.5%, a consecuencia de las anomalías climatológicas, el retraso en la construcción de los proyectos de infraestructura y el deterioro de la confianza empresarial, que ahora está en el tramo pesimista, explican el recorte de un punto porcentual en nuestras previsiones”. (párr. 2)

De igual forma, el Fondo Monetario indicó que “las expectativas económicas para los países del mundo y en el caso del Perú, el resultado no fue alentador, ya que su proyección bajó de 4.3% a 3.5% para el presente año” (“FMI reduce a 3.5% su proyección de crecimiento económico de Perú para el 2017,” 2017). El Indicador Compuesto de la Actividad Económica (ICAE) de Junín registró un crecimiento del 12%, y fue la región con el tercer mayor crecimiento en el año 2015. Este crecimiento respondió a la expansión de la actividad minera (59.9%), la demanda interna de electricidad (14.2%) y el crecimiento del sector agrícola en un 7.9% por una mayor cosecha de café (30%), tras superar el efecto de la roya (ICAE-Junín, 2015). Para el año 2016, el ICAE Junín registró una caída 1.2%, la cual no se había registrado desde el año 2009, por la menor producción minera y de la manufactura no primaria (cemento); la caída fue contrarrestada por un aumento de la producción agrícola, principalmente por la mayor cosecha de café (18.9%) (Fuentes & Eyzaguirre & Valencia, 2016).

Asimismo, La Junta Nacional del Café (JNC) estimó que la producción de este cultivo tendrá una caída de 25% en el presente año por un menor rendimiento de las plantaciones y

por los efectos del cambio climático. Su presidente, César Rivas, informó que: “Se espera cosechar cuatro millones de quintales de café y exportar 3.8 millones. Esa es la expectativa a diciembre de este año” (“La producción de café caería un 25% este año”, 2017).

Respecto a la economía en la Región Junín al cierre del año 2016, según el Indicador Compuesto de Actividad Económica (Fuentes, Eyzaguirre y Valencia , 2016), se tuvo una caída de 1.2% por la caída del sector minero y de la manufactura no primaria. Esta caída fue contrarrestada por mayor producción agrícola, entre las que se destacó el café con 18.9% y cacao con 39.6%, ambos productos representaron el 29.5% del sector agrícola al 2015. Asimismo ambos productos estuvieron orientados al mercado extranjero.

Respecto al aspecto financiero del sector cafetalero del país, en especial de la Región Junín, el café convivía con la roya desde los años ochenta. En el 2013, los efectos del cambio climático activaron la virulencia de la plaga, lo cual llevó a miles de productores a situaciones de extrema pobreza, sin producción y endeudados con el sistema financiero. Hasta hoy, ellos siguen en lucha por recuperar su producción y salir de la crisis; sin embargo, la caída de los precios en el mercado internacional los pone en una situación de incertidumbre que repercute en los bajos ingresos económicos de las familias cafetaleras. Las políticas de AGROBANCO, que financian variedades resistentes a la roya, como los catimores o sarchimores, han traído como resultados el cambio de la matriz de oferta del café peruano. Hoy, más del 60% del café que se produce está compuesto por cafés con perfiles de calidad promedio, y menos del 30% de nuestra oferta son variedades arábicas, los cuales siguen amenazados por la roya. Los cafés convencionales no generan rentabilidad, sin embargo, los cafés certificados han tocado el umbral y hoy están en etapa descendente. Las políticas de Fairtrade Labelling Organizations Internacional (FLO), que consisten en certificar empresas exportadoras, traen abajo los diferenciales, lo cual ha generado una serie de problemas: tráfico de certificados, cooperativas fantasmas y sobre oferta de cafés FLO en el mercado internacional (Central de

Café y Cacao del Perú, 2017).

Los actuales productos y servicios financieros son impagables por los cafetaleros; y, por otro lado, no se cuenta con productos y servicios financieros adecuados. Así mismo, los que existen son caros, con trámites burocráticos y desvinculados de la realidad del sector. Al mismo tiempo, no hay presencia de entidades bancarias en las zonas de producción, y los cafetaleros son obligados a trasladarse a las urbes para pedir un préstamo. Asimismo, existe una fuerte concentración del fondeo en la etapa de comercialización, por lo que se carece de mecanismos financieros para la instalación, renovación y rehabilitación de cafés (Díaz & Carmen, 2017).

Con respecto al financiamiento la Región Junín, entre el año 2010 al 2015 creció en 13.7%, mientras que a nivel nacional 14.9%. Cabe resaltar que los créditos otorgados al año 2015 fueron de 4,417 millones, otorgados en mayor proporción a las micro y pequeñas empresa (MYPES) con 59% a través de la Banca Múltiple (“Junín principales indicadores económicas”, 2016). El sector cafetalero presenta las mismas dificultades al acceso del financiamiento, similar que el resto de las regiones del país.

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

El desarrollo de los mercados está determinado por la cultura de los pueblos; sobre esto, D’Alessio (2014) indicó que “definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes” (p.109).

Según el Informe Económico de Junín (2013), entre 1993 y 2007 el crecimiento poblacional en las provincias de Junín ha sido diverso, las ciudades localizadas en la selva tuvieron tasas de crecimiento positivo, mientras que las de la sierra presentaron tasas negativas a excepción de la ciudad de Huancayo. El crecimiento de actividades agrícolas con mayores encadenamientos, como el café y cítricos en la selva, como ejemplo de esta

migración, se considera a la provincia de Satipo predominantemente rural, con 70% de población indígena y con un Índice de Desarrollo Humano (IDH) muy bajo, pues ocupó el puesto 120; y Chanchamayo en el puesto 60 de las 159 provincias del país. “La tasa de analfabetismo de la población indígena amazónica de la Región Junín es muy alta (18,3 por ciento), principalmente en la provincia de Satipo (21 por ciento). En Chanchamayo la población que no sabe leer y escribir alcanza al 12 por ciento” (p. 61).

La falta de apoyo oportuno del Estado a los agricultores y el desarrollo de infraestructura de transportes permite que cultivos como el café y otros cultivos agrícolas sean amenazados por la siembra de la coca; y el narcotráfico por problemas económicos, asimismo cuando las enfermedades como la roya destruyen las plantaciones, se vea a la hoja de coca como alternativa más rentable, debido a que estas plantas también crecen en donde se produce el café. Lau (2016) indicó que:

En la Amazonía de Puno miles de familias producen un café que llega directamente a Europa, Estados Unidos y Asia. En los últimos años su producción ha disminuido hasta menos del 10 % de lo que alguna vez tuvieron. Los sembríos de coca se convierten en una alternativa que gana terreno y estos arrasan hoy con el bosque.

Conoce la situación que enfrentan los agricultores que siembran el mejor café del Perú (párr. 1).

A esto se suma el cambio climático que afecta los sembríos y la aparición de enfermedades. SENASA (2017) en el artículo “Ojo de gallo, una amenaza para el cultivo de café” indicó que “El clima lluvioso, alta humedad relativa, alta nubosidad y las temperaturas bajas, crean condiciones ideales para que este hongo se reproduzca”. También se ve favorecido cuando los cafetales tienen mucha sombra y poca ventilación (sin control), o las sequías que afectan en otras temporadas. Este aspecto afectó directamente al productor cafetalero de Junín. El sembrío de café es un componente esencial de toda la cadena

productiva, que involucra a los productores, acopiadores, cooperativas agrarias, pequeñas empresas agroindustriales y transporte; y su ausencia perjudica enormemente la economía directa de muchas personas. Según el informe publicado en el artículo “Minagri: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico” (2015): “el cultivo de café da sustento a 223 mil familias de pequeños agricultores, distribuidas en 338 distritos rurales, 68 provincias y 17 regiones, generando más de 54 millones de jornales directos y 5 millones de jornales indirectos en la cadena productiva”.

Asimismo, según la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA, 2015) en el artículo “Más de 25 mil familias se benefician del cultivo de café alternativo en los últimos tres años” mencionó que “en los últimos 3 años, cerca de 25 mil familias de las regiones de Ayacucho, Junín, Puno, San Martín y Huánuco se benefician con el cultivo de café que el Gobierno central impulsa en el marco de la lucha contra el narcotráfico”.

Entre los años 2011 y 2012 las exportaciones de café representaron el 25% de toda las exportaciones agrícolas; el impacto microeconómico fue el mayor, tal como indicó Lorenzo Castillo, Gerente de la Junta Nacional de Café, ya que generó 60 millones de jornales agrícolas y 10 millones en servicios, transporte, industria, etc. Fernando Cillóniz, consultor, mencionó que la producción de café constituyó factores dinamizadores de la economía amazónica y redujo la pobreza en esa región; además, mencionó que esta bonanza se debió a los buenos precios internacionales (Gastañadú, 2013).

Miles de familias cafetaleras siguen viviendo en situación de pobreza y extrema pobreza. Las familias productoras de café tienen un deficiente acceso a servicios de salud y educación de calidad; a menudo la infraestructura requerida no existe o es de mala calidad, debido sobre todo a una limitada inversión de los gobiernos regionales y los gobiernos locales; por otro lado, los centros que existen carecen de buenos

profesionales y es notoria la falta de incentivos salariales para fomentar su presencia en la gran mayoría de zonas cafetaleras (Díaz & Carmen, 2017).

Jorge Luis Mesías Gaspar, de la comunidad Ñagazú, parte de la tribu Yanasha, Satipo, mencionó que “dedicándonos al café hemos mejorado la calidad de vida de nuestras familias. Compramos cosas que antes no teníamos, nos vestimos y nos alimentamos mejor. Ahora tenemos en la mente la educación de nuestros hijos”(Cillóniz, 2016,párr.28), como se muestra esta actividad contribuye al sostenimiento económico familiar.

La disminución en la producción de café en la Región Junín trajo consecuencias sociales como deterioro en los niveles de vida del pequeño productor, su débil estructura de capital lo hace más vulnerable a los factores climáticos, geográficos y culturales, en incluso muchos productores dejarán de enviar a sus hijos a la escuela, los jóvenes no encontrarán atractiva la agricultura y migrarán a las ciudades, se incrementará el desempleo, lo cual provocará finalmente al desintegración familiar en las zonas cafetaleras de la Región Junín.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Una estrategia de diferenciación que el Perú debe desarrollar para competir es el desarrollo de la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Esto ayudará a muchos sectores de las unidades productivas del país a ser más productivos, pero la realidad es distinta. Respecto al uso de tecnologías en el sector cafetalero, un estudio de Díaz y Carmen (2017) indicó que:

Se carece en el país de estudios específicos que demuestren los niveles de tecnología empleados en la cadena del café. Existen experiencias en marcha desarrolladas y promovidas por las principales cooperativas, la Plataforma SCAN y la JNC, diversas ONG y algunas empresas privadas (como OLAM, ECOM, PERHUSA), entre otras. La gran mayoría de ellas incide en podas, abonamiento, buenas prácticas de cosecha, pos cosecha e incorporaciones de consideración ambientales, mitigación y adaptación

al cambio climático. El PNRC cuenta con una matriz tecnológica que incluye componentes, acciones y actividades para una propuesta de producción orgánica y convencional. En lo que concierne a los componentes, incluye instalación de la plantación, sombra y conservación de suelos, manejo productivo, rehabilitación, cosecha, pos cosecha, trazabilidad y conservación del ambiente (p.36).

De igual manera, Díaz y Carmen (2017), en lo referente a la asociatividad en el uso de las tecnologías y la innovación, indicaron que:

La pertenencia a una organización de productores puede ser un indicador muy valioso del nivel de apertura de un productor con respecto a innovar y su grado de exposición a nuevas oportunidades. Otro indicador indirecto de la tendencia innovadora es el nivel de tecnificación de los productores (riego tecnificado, uso de fertilizantes, sistema de podas, pos cosecha, etcétera). Aproximadamente un 80% de cafetaleros conducen sus chacras de manera tradicional (sin labores culturales) y sin gestión empresarial (sin manejo de costos).

No se tiene la infraestructura física necesaria para las labores de pos cosecha (casi todo se realiza de manera artesanal). Las labores de beneficio coinciden con las épocas de lluvias, especialmente en las zonas altas, lo que no permite un buen secado del producto; además, en tales estaciones las vías de comunicación se encuentran intransitables, lo cual eleva los costos y deteriora la calidad. Los productores comercializan el café en pergamino con los intermediarios. El café pergamino generalmente se comercializa «al barrer», sin ningún criterio de calidad y sin ninguna retribución por calidad (p.35).

En la Región Junín la incorporación de tecnologías productivas aún es de bajo medio debido a que no se tiene acceso, a razón que los cultivos no generan mayores márgenes de utilidad; y por otro lado, lo consideran como un gasto y no una inversión que bien utilizada

permitiría optimizar sus costos en los ciclos productivos.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es el cuarto país del mundo con más bosques tropicales, los cuales cubren el 60% de su territorio. Estos ecosistemas, cuyos bienes y servicios son producidos en el hábitat de pueblos indígenas, constituyen emporios de biodiversidad y desempeñan un papel fundamental en la estabilización del clima y el ambiente. La tala y la quema de bosques, así como el cambio de uso de la tierra (USCUSS), son responsables del 51% del total de GEI que el país emite anualmente. La causa principal (de acuerdo con la Estrategia Nacional sobre Bosques y Cambio Climático – ENBCC) es la expansión de la agricultura de pequeña y mediana escala (más de 80% de la deforestación ocurre en polígonos de menos de cinco ha por año), principalmente en tierras que carecen de categoría de zonificación u ordenamiento forestal y de derechos asignados sobre ellas (47%) (Díaz & Carmen, 2017).

El café es el cultivo de mayor cobertura en la amazonía (ocupa el 25% del área utilizada para la agricultura). La rápida expansión agrícola desgobernada se produjo en áreas de bosque primario (45%) y fue el 25% de establecimiento de nuevos cafetales en punas (Díaz & Carmen, 2017). La tipología estructural del cafetal varía en función del porcentaje de sombra (ICRAF): sin sombra, 13,3%; multiestrata, 60%; y extractivo-rústico, 23,7%. Desafortunadamente, la falta de estudios específicos incurre en pérdidas de biodiversidad, debido a la intensificación del manejo del cafetal (reducción de la riqueza y complejidad del dosel) combinada con la deforestación y la degradación de sus ecosistemas. En el cultivo de café se usan habitualmente fertilizantes químicos nitrogenados y pesticidas, cuya contribución a la matriz de emisiones de GEI también es significativa.

Estos contaminantes frecuentemente terminan en los cursos de agua y contaminan las aguas subterráneas. Las fuentes de este recurso también pueden verse afectadas por aguas residuales con alta carga orgánica resultante del proceso de transformación (despulpado)

(ICRAF). Actualmente, los suelos cafetaleros son degradados como consecuencia del mal manejo del cultivo.

La creciente variación climática y el aumento de la frecuencia de fenómenos meteorológicos extremos, junto con la reducción de la resiliencia de los ecosistemas, incrementan la vulnerabilidad de las poblaciones rurales, lo cual, a su vez, afecta la productividad agrícola y amenaza los medios de vida. Si atendemos las proyecciones climáticas al 2030 para la selva alta, se prevén cambios ligeros en el clima, lo cual no alteraría significativamente la producción de café (Plan GRACC). Sin embargo, sí se podría propiciar la aparición de plagas y enfermedades debido al aumento de la temperatura y la precipitación (Díaz & Carmen, 2017). Tal es el caso de la expansión de la roya por cambios climáticos atípicos con demasiadas lluvias o el perjuicio de la variación de las lluvias en los ciclos de producción y cosecha, que no permite planificar la producción. Los productores cafetaleros se acostumbraron a no manejar tierras de aptitud foresta para sus siembras, por la facilidad acceso que tienen en quemar y talar los bosques.

En Junín existe un territorio de 4 millones de hectáreas y anualmente se extraen de éste 11 mil hectáreas de árboles. Según un último estudio, ya se ha deforestado (cortado árboles) 734, 273 hectáreas en toda la región, lo que trae como consecuencia la falta de oxígeno, pues no habrá árboles para que procesen el dióxido de carbono. Además, estos recolectan y filtran el agua dulce para el ciclo hidrológico general del planeta para conservar la salud del suelo (Mitma, 2015).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Factores Externos nos da un resultado de 2.7, que es ligeramente superior al promedio; por tanto, el sector cafetalero presenta oportunidades que deben ser aprovechadas, y de esta manera promocionar e incentivar el cultivo de café y buscar la excelencia operativa con mejores rendimientos de las zonas productoras (ver Tabla 7).

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Externos del Sector Cafetalero de Junín (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
O1. Crecimiento sostenible de la demanda extranjera.	0.15	4	0.60
O2. Apertura de nuevos mercados aprovechando los acuerdos comerciales internacionales con USA, UE, Alemania, Japón, y otros	0.14	2	0.28
O3. Exoneración de IGV – Ley de la Amazonia	0.13	2	0.26
O4. Beneficios tributarios – Ley 29972 que promueve la inclusión de productores agrarios a través de cooperativas	0.10	2	0.20
O5. Acceso a líneas de financiamiento de capitales locales y foráneos.	0.04	2	0.08
O6. Seis de ocho regiones naturales se encuentran en Junín lo que favorecen el desarrollo de variedades de cafés	0.03	2	0.06
Subtotal	0.59		1.48
Amenazas			
A1. Riesgos de cultivos ilícitos (coca)	0.12	1	0.12
A2. Desarrollo de productos alternativos por precios bajos	0.03	2	0.06
A3. Volatilidad de los precios en el mercado internacional	0.16	4	0.64
A4. Cambios climáticos	0.10	4	0.40
Subtotal	0.41		1.22
TOTAL	1.00		2.70

Nota: (1) la respuesta es pobre, (2) la respuesta está en el promedio, (3) la respuesta está por encima del promedio y (4) la respuesta es superior. Adaptado de D'Alessio "Planeamiento Estratégico Razonado", 2014, p. 42.

3.5 El Sector Café y sus Competidores

“Los principales competidores de producción en los años 2013 y 2015 fueron: Junín (27.5%), San Martín (22.2%), Cajamarca (20.9%), Cusco (16.8%) y Amazonas (12.6%).

Asimismo, las provincias con mayor producción se encuentran en la Región de Junín, Chanchamayo representa el 17% de la producción nacional” (Banco Mundial, 2016, p.12).

Ver la Figura 15.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2016), en el año 2012-2013, debido principalmente al cambio climático, se incrementaron las plagas y enfermedades “entre ellas la roya amarilla y la broca, principales problemas fitosanitarios con alto impacto a nivel nacional y de toda Latinoamérica” (“Senasa: Incidencia de la plaga roya amarilla del café

disminuyó en 17%,” 2016). A raíz de este problema, las regiones del norte que no fueron afectadas, pasaron a ser los primeros productores de café en el año 2015: San Martín (24,66%), Cajamarca (22,86%), Junín (16,59%), Amazonas (14,83%) y Cusco (8%). Las regiones han mejorado su producción, pero aún no han alcanzado la producción máxima de la Región Junín de años anteriores. SENASA mencionó que para este 2016 “La incidencia de la plaga roya amarilla del café disminuyó en un 17% por el esfuerzo conjunto de los comités de cafetaleros, que organizados reciben el apoyo y capacitación del Servicio Nacional de Sanidad Agraria” (“Senasa: Incidencia de la plaga roya amarilla del café disminuyó en 17%,” 2016). Se prevé una mejora de la producción en los siguientes años.

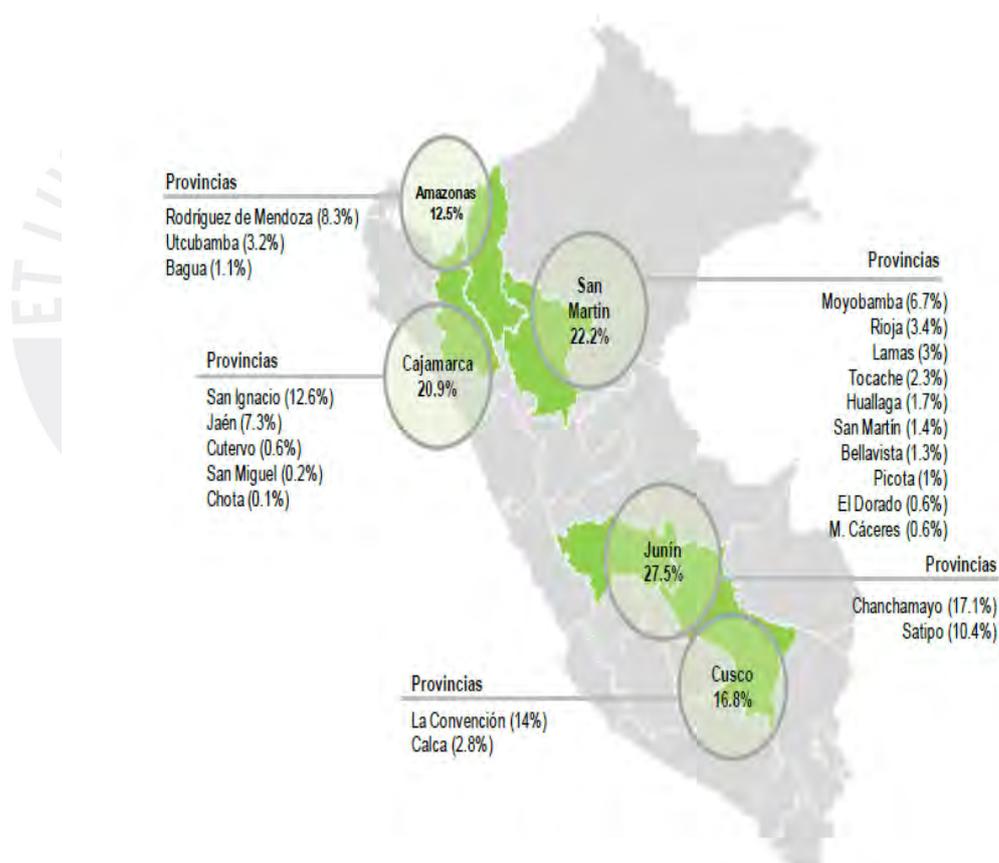


Figura 15. Producción del Café en el Perú (% de la producción nacional en TM, campaña 2013- 2014)

Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información Región de América Latina y el Caribe, Análisis Integral de Logística en Perú, “ por Banco Mundial, 2016, p.12. (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_Producto_Cafe_Final.pdf).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Según la Junta Nacional del Café (2017), el eslabón más débil corresponde a pequeños agricultores no organizados, y el cual lo definió como: “Apenas el 28% de 150 mil familias cafetaleras están organizadas en cooperativas, asociaciones, comités y empresas comunales. Se estima un total de 42 mil familias, integradas en 730 organizaciones, en su mayoría con grandes limitaciones para las negociaciones empresariales”. Por tanto el poder de negociación de los proveedores suele ser alto. Debido a esta característica del sector, este es altamente atomizado y dispersado, con pocos volúmenes de compra que no permite negociar mejores condiciones: precio, tiempo, lugar de entrega, etc.; sin embargo, este poder se ve disminuido cuando se realizan compras corporativas a través de asociaciones, cooperativas, etc. que puedan negociar mejores condiciones.

En este sector intervienen proveedores de insumos de semillas o plantones, fertilizantes, pesticidas, herramientas, sacos, mantas y otros, y los proveedores financieros como: las cajas rurales y municipales, bancos, exportadores, entre otros. Estos otorgan financiamiento para adquisición de insumos, precosecha, certificación de productos a través de empresas certificadoras (orgánico, de sombra, amigables de las aves, origen), adquisición de equipos y maquinarias (despulpadoras, secadoras). Participan en el financiamiento de la cosecha los exportadores, organizaciones privadas y otros (informales, prestamistas locales) (Díaz & Carmen, 2017).

Asimismo, la falta de una infraestructura física y vial, así como el desarrollo de tecnologías a servicio de la mayoría de los productores cafetaleros, permite que el poder de negociación de los proveedores de servicios con los productores sea demasiado caro y que se tenga la ventaja de colocar los precios que ellos determinen frente al productor. En este aspecto, Díaz y Carmen (2017) indicó que:

En la gran mayoría de zonas cafetaleras, la conectividad es débil y costosa, debido a la

deficiente red vial y a la falta de integración de telecomunicaciones en las zonas. Esto se debe a que los gobiernos regionales y los gobiernos locales no priorizan obras de infraestructura, como tampoco lo hacen los proveedores de servicios. Esto significa que los servicios existentes son costosos y difíciles de pagar (p.51).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Con respecto al café estándar o convencional, el poder de negociación de los compradores es alto y los precios son fijados en la bolsa de valores de Nueva York. Sin embargo, si la negociación se realiza en el mercado nacional, este varía de acuerdo al tipo de productor. En el caso de pequeños agricultores no organizados, el acopiador es el que pone los precios y condiciones, a razón de que muchas veces financia los ciclos productivos a cambio el agricultor se compromete a venderle la producción, con lo cual logra un poder alto de negociación frente a ellos.

En el caso de pequeños agricultores organizados y grandes, o medianas empresas, este poder de negociación de los compradores se ve disminuido debido a que se establecen negociaciones por volúmenes de transacción y estándares productivos, con lo cual se logra mejores precios y condiciones. Sin embargo, el poder de los compradores en el mercado de cafés especiales: gourmet, orgánico y de comercio justo, se equipara debido a las exigencias del consumidor final, como en calidad y tipo no convencional; aquí los productores negocian mejores precios por desarrollar un café especial, por ejemplo, el café del coati, “que producen el café más caro del mundo llegando su precio a más de 1.400 dólares por un kilo” (“El coati procesa el café más caro del mundo en Perú”, 2014).

De igual forma, la institucionalidad del sector es bastante débil y se encuentra muy dispersa. Si bien la comercialización no es un problema “porque todo el café se vende”, gran parte de la producción peruana que es certificada como orgánica termina en venta como café convencional por el desconocimiento, falta de tecnología e infraestructura física para

selección de calidad. Los productores y los gremios precisan que el precio final de venta es menor por lo menos tres soles por kilo que el costo de producción. Esto incide en un débil desarrollo social, económico y ambiental de las zonas cafetaleras, que aún viven en situación de pobreza y extrema pobreza (Díaz & Carmen, 2017).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El café es un estimulante por excelencia, por tanto, aún no se ha podido identificar el sustituto perfecto. Sin embargo, se nombran algunos productos con sabores y beneficios similares, tales como:

Malta. Se obtiene del grano de cebada. Es un cereal como tal posee muchas propiedades para el organismo sin aportar nada de cafeína. Es una planta muy antigua de Asia, utilizada en la elaboración de cerveza y otras bebidas alcohólicas. Su uso como café malta es una opción sana se puede combinar con otros productos al igual que el café. (El café de camilo, 2012)

El cacao. Es otro buen sustituto; “Además de tener cafeína, posee otras sustancias moduladoras del placer tales como: la teobromina, anandamina y teofilina. Al chocolate también se le atribuyen más propiedades, como antioxidantes, estimuladoras y antidepresivas” (Vera, 2016)

El té negro. Es la bebida más consumida de Occidente tras el agua. De sabor consistente e intenso, es la variedad de té con mayor teína, por lo que muchos lo toman como sustituto del café. A diferencia de otros té, como el blanco o el verde, su proceso de fermentación, del que resalta su color rojizo, tiene unas características especiales, las hojas son secadas con ausencia de calor. Generalmente, esta variedad contiene más teína que otros té con mayores niveles de oxidación (Parreño, s.f.). Se podrían listar otros productos sustitutos del café, como la maca, achicoria, bebidas energizantes, etc.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En nuestra economía de libre mercado no existen barreras de ingreso; sin embargo, se podría considerar como una barrera de ingreso el reconocimiento del Perú como un referente a nivel mundial de cafés especiales: “siendo el segundo productor y exportador de café orgánico a nivel mundial, además de ser el principal abastecedor de EE.UU. de café especial bajo el sello de Fair Trade (Comercio Justo), abarcando el 25% de este nicho de mercado.” (“Minagri: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico”, 2015). Así lo ratificaron en la feria internacional del CAFÉ SCAA 2015.

Otra barrera de ingreso poco atractiva del sector es la volatilidad del precio en el mercado internacional, así también el desarrollo de la enfermedad de la roya y la geografía peruana accidentada con poca accesibilidad de vías de transporte para la comercialización a mayor escala con mejor costo en logística. Según el estudio realizado por El Banco Mundial en el artículo *Análisis Integral de Logística en Perú Parte 2b: Resultados por productos: Café* (2016) existen tres corredores logísticos asociados a la cadena del café, que son vitales para la exportación: Satipo – Callao, Tocache – Zarumilla (Paita) y Puno y Callao, como se muestra en la Figura 16. Asimismo, se menciona que los costos logísticos son más elevados en Sapito – Callao y Tocache – Zarumilla, donde asciende entre el 22% al 24% del valor final del producto.

Respecto de lo que sí existe un consenso es de que el consumo interno ha crecido durante los últimos años, como lo detalla un estudio realizado por la CCCP. El 70% del café consumido en el Perú es importado de diferentes lugares: 28% son cafés de segunda o de descarte, y sólo 2% tiene algún estándar de calidad y es peruano. Se debe precisar que en el mercado peruano compiten más de 50 marcas (Díaz & Carmen, 2017).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según el estudio de la Junta Nacional del Café (JNC) 2017, a través de la Cámara

Nacional del Comercio Justo, sobre el café de Perú, se ha identificado productores en las regiones (a) Norte, en los departamentos Amazonas, Cajamarca Piura y San Martín, lo cual representó el 55% de la producción total; (b) Centro, en Huánuco, Junín, Pasco y Ucayali, con 30% de la producción; y (c) Sur, en Ayacucho, Cusco, Madre de Dios y Puno, con 15% de la producción. Además el café peruano se exportó a 40 países, 65% se fue a Europa, un 20% a Estados Unidos y el 15% a Asia (Corea y Japón).

Los competidores regionales geográficamente se ubican en distintas zonas del Perú, a su vez cada región atiende un mercado que pueden ser comunes o diferentes, e incluso han desarrollado una cadena logística independiente una de la otra. Se puede observar en la Figura 17 la modalidad y el porcentaje de producción que se exportó a los diferentes países al año 2014. La producción de cada uno permite cubrir la demanda de los distintos países, es importante pues en suma corresponde al comercio de café del Perú, el cual a su vez tiene como competencia a otros países, como Colombia y Brasil.

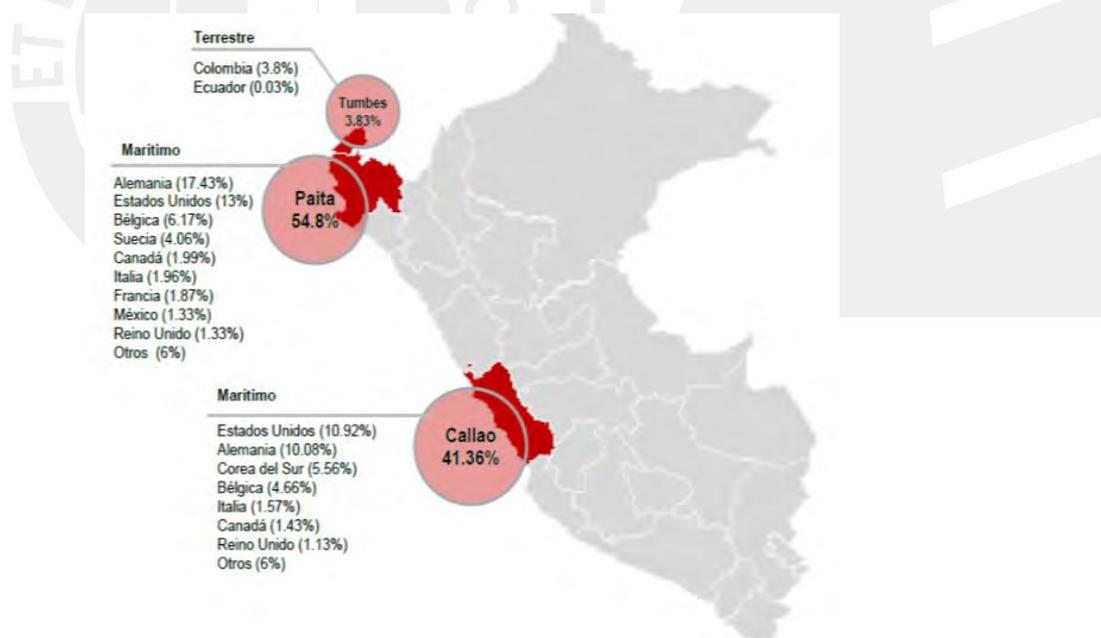


Figura 16. Destinos de exportación del café, 2014/participación en volumen. Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información Región de América Latina y el Caribe, Análisis Integral de Logística en Perú,” por Banco Mundial, 2016, p.9 (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_Producto_Cafe_Final.pdf).

Si se analiza los datos mostrados en la Tabla 8, se observa que en volumen de producción de las principales regiones, la Región San Martín tienen un mejor desempeño frente a los demás competidores, y a la fecha tiene una tendencia de crecimiento superior a sus cinco principales competidores. También, al 2015 Cajamarca registró una producción mayor a Junín.

Tabla 8

Volumen de Producción de las Principales Regiones (t)

Años	Región Amazonas	Región Cajamarca	Región Cusco	Región Junín	Región San Martín
2010	35,066	59,020	39,069	67,790	52,915
2011	35,528	65,051	53,548	86,519	63,757
2012	38,317	64,901	35,730	76,714	68,712
2013	32,857	54,472	38,545	54,837	47,872
2014	33,123	48,682	28,426	30,202	56,823
2015	35,101	46,083	18,413	39,275	82,164

Nota. Adaptado de “Series históricas de producción agrícola – compendio estadístico,” por Ministerio de Agricultura [Minagri], 2016b (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

Asimismo, se puede observar en la Tabla 9 que San Martín tuvo una mayor superficie de cosecha, según los datos históricos; seguida de Junín, que después de un crecimiento superior a todas las regiones hasta el año 2013, sufrió una caída en 2014 y hasta el 2015 mantuvo la superficie de cosecha. En tercer lugar estuvo Cusco, con una superficie decreciente; Amazonas y Cajamarca no registraron variaciones relevantes en su crecimiento, y se ubicaron en los últimos lugares.

Tabla 9

Superficie Cosechada de Café en Regiones (ha)

Años	Región Amazonas	Región Cajamarca	Región Cusco	Región Junín	Región San Martín
2010	44,725	62,383	59,078	89,203	56,162
2011	44,824	64,265	59,885	92,504	67,191
2012	48,815	65,215	58,585	95,904	80,174
2013	48,930	66,099	56,314	99,090	84,718
2014	49,028	50,807	59,116	77,214	74,763
2015	51,974	49,823	53,552	78,276	89,448

Nota. Adaptado de “Series históricas de producción agrícola – compendio estadístico” por Ministerio de Agricultura [Minagri], 2016b (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

Si se evalúa el rendimiento kg/ha, como lo mostrado en la Tabla 10, Cajamarca y San Martín son los que tuvieron un mayor rendimiento por hectárea, seguido de Amazonas, que mantuvo su rendimiento. Junín empezó a recuperarse de la caída del 2014 y ocupó el tercer lugar; y en último lugar estuvo Cusco, con rendimiento decreciente. Este rendimiento, según Huamán (2009), estuvo relacionado a la antigüedad de las plantas del café y de su variedad. Si se considera la cosecha en quintales por hectárea, en plantaciones nuevas de tres a siete años se puede cosechar de 20 a 25 qq/ha, y en plantaciones de viejas, que son más de siete años, se logra recoger de ocho a 12 qq/ha.

Tabla 10

Rendimiento de Producción (kg/ha)

Años	Región Amazonas	Región Cajamarca	Región Cusco	Región Junín	Región San Martín
2010	784	946	661	760	942
2011	793	1,012	894	935	949
2012	785	995	610	800	857
2013	672	824	684	553	565
2014	676	958	481	391	760
2015	675	925	344	502	919

Nota. Adaptado de “Series históricas de producción agrícola – compendio estadístico,” por Ministerio de Agricultura [Minagri], 2016b (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

Tabla 11

Precio del Café en Chacra (soles/kg)

Años	Región Amazonas	Región Cajamarca	Región Cusco	Región Junín	Región San Martín
2010	6.43	7.01	6.17	6.47	4.74
2011	10.58	9.98	8.89	9.61	7.83
2012	7.13	6.37	6.48	6.41	5.34
2013	5.69	5.04	4.23	4.75	4.35
2014	8.54	7.31	7.04	7.51	6.59
2015	7.3	6.76	6.25	6.49	5.73

Nota. Adaptado de “Series históricas de producción agrícola – compendio estadístico,” por Ministerio de Agricultura [Minagri], 2016b (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

Los precios constituyen un indicador importante para evaluar la atractividad del sector. En la tabla 11 se muestra que la Región Amazonas tuvo un mejor precio en chacra;

en caso de Junín, Cajamarca y Cusco, se mantuvieron en el promedio; y en último lugar se encontró San Martín. Cabe resaltar que las tendencias de crecimiento tuvieron comportamientos similares.

Con respecto a las características de la taza del café en el norte, es fragante, con acidez alta, sabor fino y buen cuerpo; y las variedades que se cosechan son caturra-amarilla, típica bourbon y típica. Los cafés del centro tienen buen equilibrio de aroma, sabor y cuerpo; y las variedades que se cosechan son: geisha, bourbon y típica. Los del sur tienen sabor dulce, acidez y buen cuerpo, y se cosechan las mismas variedades del centro y norte. (JNC, 2017).

En la Tabla 12 y Tabla 13 se observa que todas las variedades son arábicas, las cuales son demandadas en el mercado externo por su aroma, fragancia y acidez; además, puede verse que se han mantenido las variedades desde 2003 al 2017, y que no existe diferenciación importante entre las regiones con mayor producción con respecto a las variedades ofertadas.

Según la Tabla 14, la Región San Martín registró una mayor exportación frente a Junín en los últimos cuatro años, tiene una tendencia creciente. En el año 2016, Junín también registró un resultado positivo después de mitigar los impactos negativos de las enfermedades de la roya y broca. Según el BCR, el 2015 se exportaron 13420 TM (Callupe & Campos, 2015).

Tabla 12

Principales Variedades de Café - 2003

Variedades	Región Amazonas	Región Cajamarca	Región Cusco	Región Junín	Región San Martín
Típica	X	X	X	X	X
Caturra	X	X	X	X	X
Catimor		X		X	X
Pache	X			X	
Bourbon		X			

Nota. Adaptado de “Reporte de inteligencia de mercados, café peruano: Aroma y sabor para nosotros y el mundo”. Por Vergara, C. S. A. 2012.

(http://www.agrolibertad.gob.pe/sites/default/files/Informe%20de%20inteligencia%20de%20mercado%20del%20caf%C3%A9_2012.pdf)

Tabla 13

Variedades de Café Según Zona Geográfica - 2017

Región	Departamentos	Altitud (msnm)	Variedades
Norte	Amazonas-Cajamarca-Piura y San Martín	1,250 - 1950	Caturra amarilla , típica bourbon – típica
Centro	Huánuco, Junín, Pasco y Ucayali	800-2,000	Geisha, bourbon y típica
Centro	Apurímac, Ayacucho, Cusco, Madre de Dios y Puno	900-2250	Geisha, bourbon, típica, caturra

Nota. Adaptado de “SCAA CAFÉ PERUANO CNCJ – JNC: Nuestra oferta 2017 -2021 por Consejo Nacional de Comercio Justo & Junta Nacional de Café , s.f. (<http://juntadelcafe.org.pe/content/scaa-caf%C3%A9-peruano-cncj-jnc>)

Tabla 14

Exportaciones FOB de Café (US\$)

Años	Región	Región
	Junín	San Martín
2016	64'492,367	71'500,00
2015	48'818,968	44'900,00
2014	45'098,189	71'500,000
2013	633,366	50'200,00
2012	90,663	54,257
2011	179,871	106,526
2010	95,538	56,419

Nota: Adaptado de “Síntesis de Actividad Económica de Junín y San Martín,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2016/sintesis-junin-09-2016.pdf>).

Asimismo, los principales comercializadores de café del mercado local “son las empresas cafetaleras trasnacionales (como Nestlé S.A), la empresas nacionales (como Perales Huancaruna S.A.C y Comercio & Cía. S.A), las cooperativas (como Centrocafé Pangoa) y las acopiadoras para la Agro exportación (Como Outspan, Romero Trading o Louis Dreyfus)” (Banco Mundial, 2016, p. 7). De igual forma, ellos no ingresaron en conflictos en el mercado.

Ciclo de vida de la industria. La industria cafetalera del Perú se encuentra en una etapa de crecimiento, con algunos altibajos en los años 2013 y 2014, pero la tendencia ha sido positiva en estos últimos años, los volúmenes de ventas se han incrementado año tras año, cada vez han ingresado a nuevos mercados: “La exportación de café creció 25% en 2016, sumando US\$757 millones 644,000, al llegar a 49 mercados liderados por Estados Unidos,

indicó hoy la Gerencia de Agro de la Asociación de Exportadores (Adex)” (Exportación de café, 2017).

En la industria los competidores no han ingresado todavía en rivalidad, los productos que ofertan son similares (convencionales). Existe todavía déficit de producción de café en el mundo: “La Organización Internacional del Café (OIC) elevó su pronóstico para la cosecha mundial de café del ciclo 2015-2016, en parte para reflejar un aumento de la producción en Colombia, pero aún prevé un déficit durante la temporada” (“OIC sube previsión de producción global de café, pero aún anticipa déficit”, 2016). Además, la industria cafetalera peruana ha mostrado interés por generar mayor rentabilidad con el desarrollo de cafés orgánicos, precios justos y gourmet. El Perú es, hoy en día, un referente a nivel mundial de cafés especiales, y es el segundo productor y exportador de café orgánico a nivel mundial, además de ser el principal abastecedor de EE.UU. de café especial bajo el sello de Fair Trade (Comercio Justo), y abarca el 25% de este nicho de mercado (“Minagri: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico”, 2015). En la Figura 17 se muestra la cadena productiva del café en la Región Junín y las relaciones directas de las entidades reguladoras del Estado.



Figura 17. La cadena productiva del café.

Tomado de “Linea base del sector café en el Perú: La cadena productiva del café y sus principales actores”, por Díaz y Carmen, 2017.

Las empresas están interesadas en atender a nichos de mercado para incrementar sus márgenes de ganancia. La industria cafetalera se desarrolla en un mercado fragmentado, puesto que existen más de 150 empresas exportadoras, conformadas por mayoría de pequeños productores, según el reporte del SIICEX. De igual manera, según este reporte: “Cajamarca es la región con mayor número de productores: 12,438; mientras que Junín y San Martín ocupan el segundo y tercer lugar con 9,659 y 8,191 productores, respectivamente” (“Cajamarca es la región con mayor números de productores de café orgánico”, 2016). Se puede indicar que el sector del café de la región Junín se encuentra en la etapa del crecimiento, tal como se puede observar en la Figura 18, del ciclo de vida de la industria cafetalera.



Figura 18. Ciclo de vida de la industria cafetalera.

Tomado de “Cajamarca es la región con mayor número de productores de café orgánico,” por Infocafés, 2016 (<https://infocafes.com/portal/noticias-y-eventos/cajamarca-es-la-region-con-mayor-numero-de-productores-de-cafe-organico/>).

Cinco fuerzas de Porter. Se han identificado regiones con mayor volumen de producción: San Martín (1ro), Junín (2do), Cajamarca (3er), Amazonas (4to) y Cusco (5to), quienes tienen una baja rivalidad, motivo por el cual atienden al mercado externo con productos estándar (variedades arábicas) poco diferenciados, con un menor valor agregado (grano, tostado) sin una marca desarrollada. Los precios de venta son, incluso, fijados en la bolsa de valores de Nueva York. El poco interés asociativo de los productores para beneficiarse de las economías a escala.

No se han desarrollado barreras de ingreso de nuevos competidores al mercado; sin embargo, podría identificarse como limitantes, es decir, que no se han desarrollado economías de escala en el sector cafetalero Junín por el poco interés asociativo de los pequeños productores; limitado acceso al sistema financiero a bajos costes; desarrollo de políticas gubernamentales, principalmente reactivas (roya) con intervención a corto plazo; la volatilidad de los precios sujetos a mercados internacionales; más los costos logísticos alto de la Región Junín, debido a la accidentada geografía y una infraestructura vial de trocha carrozables de chacra al centro de acopio; como indica el análisis de la logística del Perú en el sector cafetalero, donde los costos logísticos más altos son: Satipo – Callao (24.1% del valor final del producto), seguido de Cusco – Callao (22%) y Tocache – Paita (17.2%).

El riesgo de ingreso de otras regiones al sector cafetalero de Junín es bajo por las características del sector. El poder de negociación de los compradores es alto para el caso de los productores independientes de café estándar/comercial, a razón de que muchas veces se promueve financieramente la producción de estos agricultores mediante el otorgamiento de créditos, con la finalidad de comprar la producción según las condiciones más favorables para el comprador: los pocos volúmenes, baja calidad y una gran dispersión de marcas. Este poder se ve disminuido o equiparado en caso de productores asociados, empresas caficultoras o productores orgánicos que logran negociar a mejores condiciones y precios del café.

En la Figura 19 se muestra las fuerzas que conducen la competencia en la industria y que se aplica al sector de análisis del presente planeamiento. El poder de negociación de los proveedores es alto debido a la característica del sector, el cual es altamente atomizado, lo cual no permite negociar mejores precios y condiciones de insumos, equipos y maquinarias. Además de ello, hay poca concentración de proveedores en el mercado debido a los bajos volúmenes de negociación. La amenaza de los productos sustitutos es baja debido a que el café es considerado y consumido como un energizante natural en el mundo; sin embargo, se

debe de prestar atención al desempeño del cacao en el mercado internacional.

Finalmente, podemos indicar que el sector del café de la Región Junín es atractivo, los competidores están en el mercado con poca rivalidad, la demanda de café comercial y orgánico es creciente, el desempeño de los sustitutos es bajo, el poder de negociación de los proveedores y competidores podría equipararse si los productores se asociaran para mejorar la gestión empresarial y desarrollar barreras de ingreso a nuevos competidores.

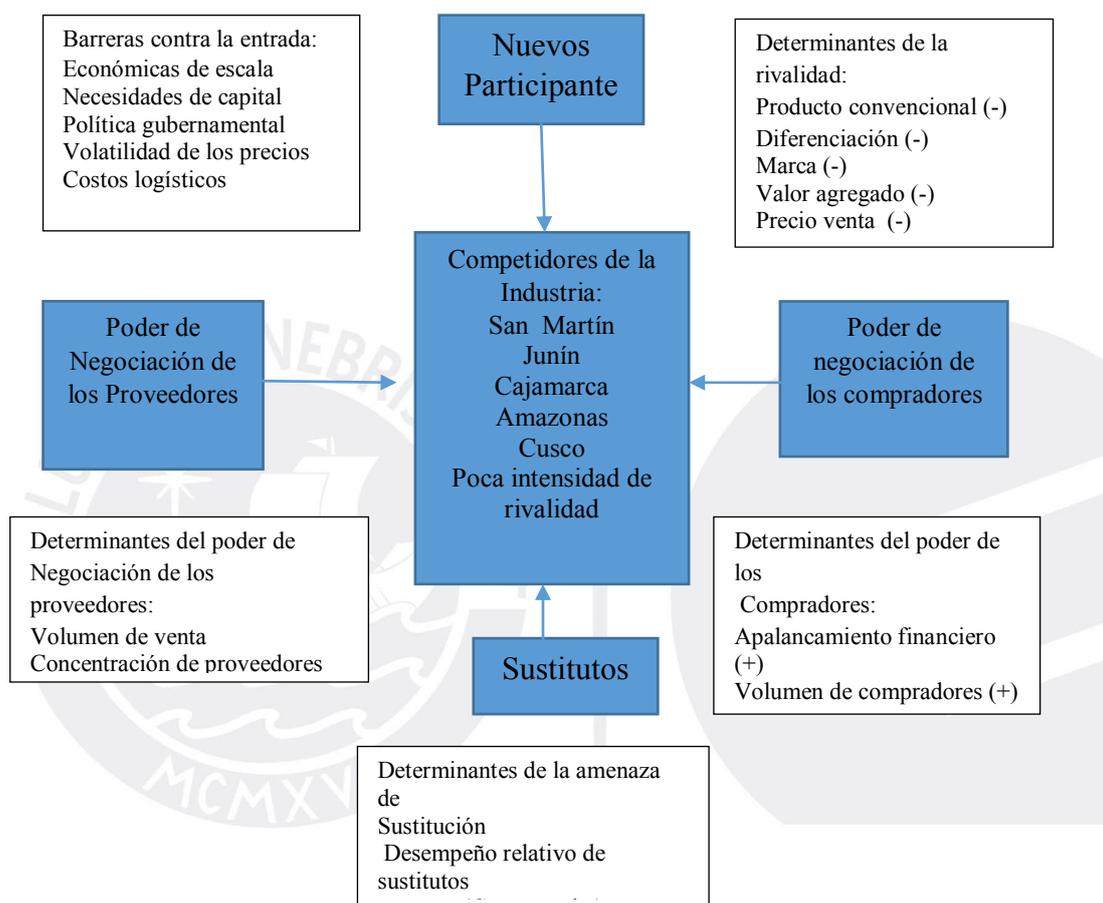


Figura 19. Las fuerzas que conducen la competencia en la industria (modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter).

Adaptado de "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de competencia," por M.E. Porter, 2004, p.20. México D.F., México: Continental.

3.6 El Sector Café y sus Referentes

Al igual que el Perú, existen muchos países cercanos como productores de café.

Según Triveño:

Costa Rica, con 4,8 millones de habitantes camina hacia ser un país carbono neutral al 2021, ya en 2011 certificó el primer café carbono neutral del mundo. Colombia, que ocupa el tercer lugar como productor de café en el mercado mundial, después de Brasil y Vietnam, tiene una Federación Nacional de Cafeteros de Colombia que agrupa a sus 560 mil productores y que es responsable de la inversión de los recursos del Fondo Nacional del Café, al que cada productor aporta y que sirve para investigación en mejoras de cultivo y tecnificación, la promoción en el exterior con la marca Juan Valdez, el servicio de ingenieros agrónomos para los productores, los subsidios del Banco Agrario y la garantía de compra. Hoy en día su café es protegido como Denominación de Origen, Marca de Certificación en diversos países y tiene 326 tiendas en el mundo bajo la marca Juan Valdez, de las cuales más de 100 están en cerca de 20 países fuera de Colombia (2017).

Respecto a la MPR: “las organizaciones de referencia (benchmarking) que se consideren tienen que estar en la misma industria, pero no se debe competir con ellas” (D’Alessio, 2014, p.48). Colombia es un país referente debido a que comparte con el Perú condiciones económicas, agrícolas y ambientales, y las ha podido manejar adecuadamente para convertirse en la potencia cafetalera que es en la actualidad.

La aparición de nuevos nichos de cafés especiales, como el café gourmet u orgánico, han permitido que el Perú se consolide como productor de excelencia. Si bien el volumen de producción es bajo; pero, genera mayores márgenes de ganancia, como es el caso del café Putina Punco de Puno, ganador del último concurso realizado en la feria internacional de Global Specialty Coffee EXPO Seattle 2017, desarrollado en Estados Unidos (“Café peruano gana premio mundial al mejor en EE.UU.,” 2017), como se muestra en la Figura 20. Si bien la producción del café orgánico es muy importante para el Perú, el análisis debe enfocarse en

desarrollar y mejorar continuamente la producción del café convencional, ya que es la que se produce en mayor volumen y tiene un impacto social directo.



Figura 20. Foto del Raúl Mamani ganador de la feria internacional de Global Specialty Coffee EXPO Seattle 2017.

Tomado de “El Mejor Café de Calidad,” por Café peruano gana premio mundial al mejor en EE.UU., 2017

(<http://cappuccinocusco.com/cafe-peruano-gana-premio-mundial-al-mejor-en-en-la-feria-internacional-de-global-specialty-coffee-expo-seattle-2017/>).

Colombia es por excelencia un buen referente muy importante en términos de comparación. El artículo “*Producción de café de Colombia cae 22.5 % en mayo*” (2017) informó que: “Las exportaciones de café de Colombia fueron de 840 mil sacos de 60 kg, 6 por ciento menos en comparación con los 891.000 sacos exportados en mayo de 2016, por efecto del paro en Buenaventura, dijo la Federación” (párr.3). De igual manera, el mismo artículo informó que: “Según el gremio cafetero, entre enero y mayo la cosecha fue de 5,3 millones de sacos de 60 kg, 1,1 por ciento menos frente a los casi 5,4 millones de sacos producidos en igual periodo anterior” (párr.4).

Esta comparación también se realizó en función a la estadística que tomó como referencia dicho diario, que según la Junta de Cafetaleros de Colombia, informó que entre tanto “en los últimos 12 meses (junio de 2016-mayo de 2017), la cosecha cafetera fue de casi 14,2 millones de sacos de 60 kg, 2,6 por ciento menos frente a los casi 14,6 millones de sacos producidos en el mismo periodo anterior” (“Producción de café en Colombia baja 22,5% a 901.000 sacos en mayo 2017/2016”, 2017).

Asimismo, sobre el análisis de la zona de mayor producción de café dentro del país, la Región de Huila, Montoya (2012) informó que: “el 96 por ciento de los caficultores son pequeños propietarios de cultivos con un tamaño promedio de 1,5 hectáreas, los cuales responden por el 82 por ciento de la producción huilense “(párr. 12). De igual forma, indicó que: “En contraste, los medianos cafeteros (entre cinco y 10 hectáreas) sólo aportan con el tres por ciento, mientras que los grandes (más de 10 hectáreas sembradas) contribuyen tan sólo con el uno por ciento de la producción regional” (párr. 13). Respecto a la cantidad de agricultores que se dedican a la producción, se indicó que: “A nivel general en el Huila hay 77.893 caficultores, que tienen un área sembrada de 138.067 hectáreas. El número de fincas dedicadas a este cultivo es de 95.605, ubicadas en 35 de los 37 municipios que tiene el departamento” (párr.14).

Pero, el éxito del café colombiano tiene un interés particular, y esto va acompañado de varios factores de éxito que conlleva que el café colombiano sea reconocido a nivel mundial. Sobre esto, Cafescandelas (2016) indicó que el éxito del café colombiano:

Está motivada por su calidad. Lo cierto es que el café de origen colombiano es muy apreciado en el resto del mundo. Cuenta con 4 denominaciones de origen nacionales (Cauca, Santander, Huila y Antioquia) y desde 2005 también con una denominación de origen otorgada por la Unión Europea.

Una estrategia que los productores colombianos lograron fue la asociación que les permitió generar un plan de marketing, así lo indica el artículo *¿Por qué es tan famoso el café de Colombia?* (2016). En 1959 tuvieron la gran idea de crear un personaje que representara a los más de 500.000 cafeteros colombianos, y simbolizara su tesón y filosofía de trabajo: Juan Valdez. La encargada de diseñar este personaje fue la agencia de publicidad Doyle Dane Bernbach, que consiguió que Valdez se convirtiera en un símbolo de Colombia para el resto del mundo.

La marca Juan Valdez fue un hito publicitario reconocido en todo el mundo. El caficultor, acompañado de su mula Conchita, forma parte del logotipo que representa al café 100% colombiano. La fama del personaje lo ha llevado a participar en múltiples programas de televisión, películas y series. Su primera aparición audiovisual data de 1983, y desde ese momento 3 personas diferentes han encarnado la figura del productor de café (todos ellos con vasta experiencia en la materia).

Este análisis mostró la estrategia usada en el marketing y la asociación de los agricultores cafetaleros a través de una sola marca, que fue la de Juan Valdez, en su difusión a nivel mundial. Respecto al término café suave colombiano, el país desarrolló investigación, sobre las especies botánicas producidas y clasificó los precios que se reconocen para los diversos tipos de café que se producen. “ICO (2017) distinguió cuatro principales tipos de café: (a) Robustas, (b) Suaves colombianos (Arábicas), (c) Naturales brasileños (Arábicas), y (d) otros suaves (Arábicas)” (Castrillón & Morán & Prado & Zevallos, 2017, pp. 6-7).

Además de las diferencias inherentes a las especies de café, estas variedades guardan relación con la región de origen y con los procesos productivos utilizados. Otro de nuestros referentes es la Región San Martín, por presentar características similares a la Región Junín, como presencia de pequeños productores, dificultad de acceso por la característica geográfica de nuestro país, apoyo limitado por parte del Estado y sector privado, dificultad de acceso al financiamiento; pero a pesar de ello, a la fecha es el primer productor nacional. San Martín, hasta el año 2012 estuvo en el segundo lugar en la producción a nivel del país, con una caída en el año 2013; pero con un menor impacto por la plaga de la roya amarilla que afectó en mayor proporción a la Región Junín.

A pesar de ello, la Región San Martín presentó crecimiento a partir del año 2014 y tuvo un incremento superior entre el año 2015 y 2016, al producir 82,319 Tn.; lo cual representó el 29.64% de la producción del país, mientras que Junín representó el 16.81%.

Cabe resaltar que San Martín resaltó por su crecimiento sostenible, según los datos obtenidos desde el año 2005 hasta el año 2016, tuvo esta diferenciación del resto de las regiones según el reporte del INEI “Última actualización con información realizada al 06 de setiembre de 2017”, según señala la información del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). La región San Martín contó con una superficie de 98 mil 706 ha. y con un rendimiento de 944 kg por hectárea, superior a Junín, que rinde 574 Kg/ha. (Pérez, 2017).

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

Matriz Perfil Competitivo (MPC). “Esta matriz identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra” (D’Alessio, 2015, p.129). Esto quiere decir que con esta matriz se puede determinar como está la organización frente a sus competidores que se dedican al mismo rubro. En este caso, se considera como los principales competidores del café de la Región Junín a las cinco regiones con mayor producción en los cinco últimos años: Amazonas, San Martín, Cajamarca, Junín y Cusco.

En la matriz MPC, si se evalúan los factores críticos de los competidores, estos presentan fortalezas y debilidades de acuerdo a los puntajes resultantes como se muestra en la Tabla 15, la Región San Martín tiene una mejor posición estratégica en el mercado, seguido de la Región Junín, y el tercer puesto lo ocupó la Región Cajamarca.

Cabe resaltar que Junín, antes del problema con la roya, fue el primer productor a nivel de nuestro país; pero debido a este problema, a la fecha es la región San Martín la que tiene un mejor perfil, logró un puntaje de 3.06 frente al puntaje de Junín de 2.60, seguido de la región Cajamarca con 2.34, Amazonas 2.16, y por último Cusco con 1.59. La visión de este plan estratégico es recuperar la posición, para lo cual se debe trabajar en mejorar los factores de claves de éxito.

Tabla 15

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores de clave de éxito	Peso	Sector Café por Regiones							
		Junín		Cajamarca		Amazonas		Cusco	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Producción (t)	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Superficie Cosechada (ha)	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16
Rendimiento (kg/ha)	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39	3	0.39
Precio en chacra (S./kg)	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Exportación (US\$)	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26	2	0.26
Variedades de café	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Asociatividad	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13	1	0.13
Acceso Vial	0.10	2	0.20	1	0.1	2	0.20	2	0.20
Conocimientos técnicos	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Total	1.00		2.60		2.34		2.16		2.08

Nota: Debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, y 4: fortaleza mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Como referencia, se consideró el departamento de Huila del país de Colombia, debido a que es el primer productor de café en Colombia. El resultado del MPR dio como resultado cuatro para Huila, frente a un resultado de 2.60 para Junín. Sin duda, la posición estratégica de Huila nos da referencia de cómo desarrollar una cadena de producción exitosa (ver Tabla 16). A diferencia del Perú resaltó por la organización y la asociatividad de sus productores y la representatividad de su café mediante el “Café Valdez”, y el rendimiento obtenido por hectárea entre otros. Lo que marca la diferencia son aspectos de los cuales los productores de la Región Junín carecen, como el apoyo y atención por parte del Estado y organismos gubernamentales que ven este sector.

Tabla 16

Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector del Café – Región Junín

Factores determinantes de éxito	Sector Café						
	Perú			Perú		Colombia	
	Región Junín			Región San Martín		Departamento Huila	
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Producción (t)	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Superficie Cosechada (ha)	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Rendimiento (kg/ha)	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
Precio en chacra (S./kg)	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
Exportación (US\$)	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Variedades de café	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Asociatividad	0.13	2	0.26	2	0.26	4	0.52
Acceso Vial	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Conocimientos técnicos	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36
Total	1.00		2.60		3.06		4.00

Nota: Debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, y 4: fortaleza mayor.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

3.8 Conclusiones

El Perú busca reforzar un posicionamiento protagónico para continuar con el desarrollo económico. El crecimiento del PBI en el 2016 fue de 3.9% gracias a la mejora de la economía mundial, que ha permitido el crecimiento de las exportaciones. El desarrollo tecnológico se ha dado principalmente en las grandes empresas. Es en el sector agro en el que menos innovación se desarrolló, el cual concentró pequeños productores con menos de cinco hectáreas productivas (80%).

El país gestionó diversos tratados comerciales con beneficios arancelarios para ingresar a mercados exteriores (China, Japón, Usa, Unión Europea) con la finalidad de dinamizar el crecimiento del país. La demanda del café crece conforme la población crece en el mundo. Luego de la crisis de producción por cambios climáticos en el 2013, esta se encontró en una franca recuperación y crecimiento de oferta. El consumo interno (200gr) está

por debajo del promedio mundial (más de 2kg), de allí la orientación al mercado comercial externo e interno.

Los precios del café varían de acuerdo al tipo de producción, convencional, gourmet, orgánico y de comercio justo; el de más bajo precio es el convencional, de ahí el interés por desarrollar cafés especiales. El sector privado y público, articulados, buscan incrementar la comercialización, rentabilidad, productividad, consumo y desarrollo de derivados del café en el mercado nacional e internacional, para sostener el crecimiento de la oferta. Sin embargo, se tiene limitaciones en infraestructura adecuada, manejo fitosanitario, asistencia técnica, capacitación y asesoramiento en la cadena productiva del café, a fin de mejorar la calidad y rentabilidad.

Junín es el segundo productor de café en el Perú, posee más del 50% de hectáreas certificadas del café, lo cual constituye una ventaja competitiva y otras ventajas comparativas para la producción de café, como la diversidad de pisos ecológicos y climas, que le permiten desarrollar diferentes variedades, así como su ubicación estratégica en la parte central y su cercanía al puerto del Callao.

La demanda, las condiciones estables macroeconómicas, las regulaciones gubernamentales y las gestiones comerciales han permitido el desarrollo del sector formal y organizado; sin embargo, hay mucho por trabajar con los productores pequeños e independientes, que son la mayoría de los productores.

El sector cafetalero de Junín está en crecimiento con productos estandarizados, con poca rivalidad de los competidores (San Martín, Cajamarca, Amazonas y Cusco), y se desarrolla en un mercado fragmentado. Según el análisis de las cinco fuerzas de Porter, este sector es atractivo, la demanda es creciente, el desempeño de los sustitutos y la rivalidad de los competidores son bajos y con la limitación de tener costos operativos altos, debido al costo alto de los abonos, tecnología deficiente y el poder de los compradores.

El éxito del café colombiano, específicamente del departamento de Huila, en el ámbito internacional, es muy distante y exitoso con respecto a la producción Regional de Junín, debido a que el Estado Colombiano aplica una política de incentivo y promoción del café a nivel mundial, y son los pequeños productores los que lideran esta ventaja.



Capítulo IV: Evaluación Interna del Sector Cafetalero de Junín

Un aspecto muy importante para la competitividad del sector cafetalero en la Región Junín es realizar el análisis interno. En el presente plan estratégico se analizaron las fortalezas y debilidades que la organización contempla con la finalidad de que se pueda desarrollar en un ciclo continuo de mejora. Para esto, D'Alessio (2014) indicó que:

El quinto modelo utilizado es el ciclo operativo de la organización, con el cual se desarrolla el análisis AMOFHIT, el análisis interno o del *intorno*. Es el más difícil de realizar porque las organizaciones se resisten a ser *radiografiadas* y sacar el iceberg de bajo del agua. El hacer un buen análisis AMOFHIT requiere encontrar lo bueno, malo y feo de la organización que se está estudiando (p.68) (ver Figura 21).

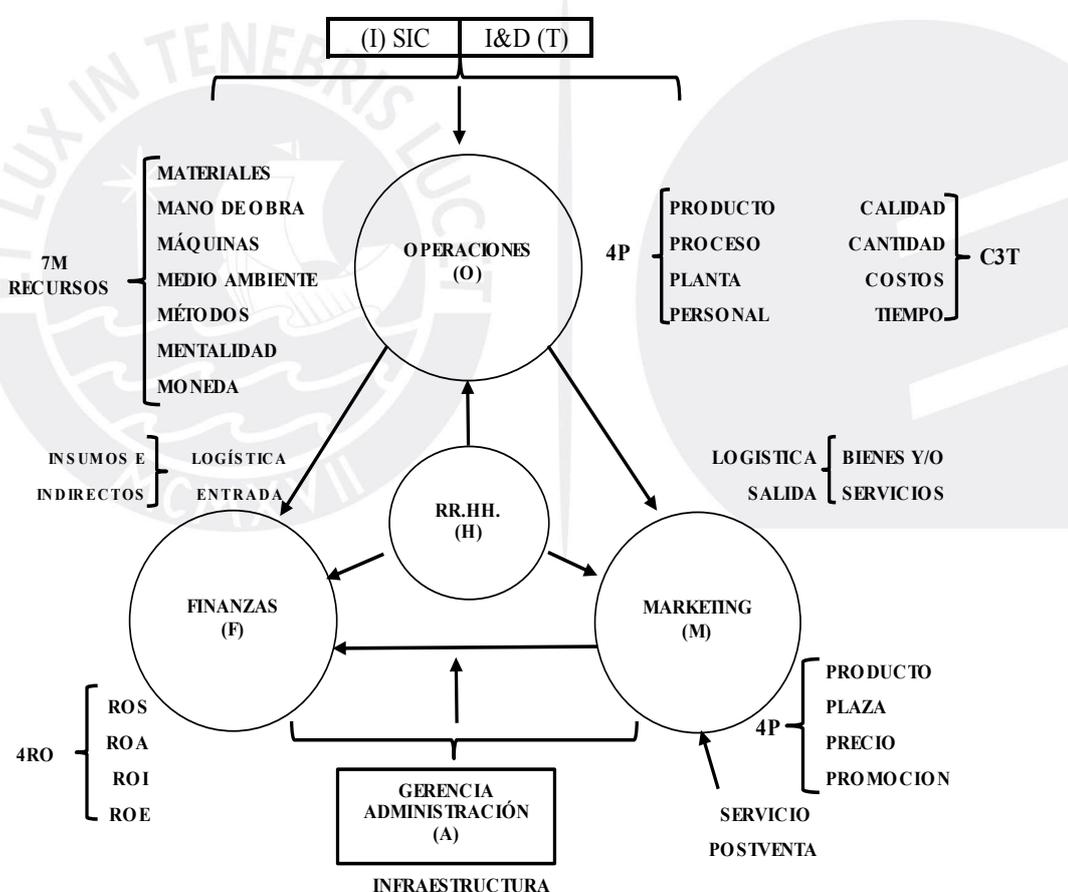


Figura 21. Ciclo operativo de la organización.
Adaptado de *Administración y dirección de la producción: enfoque estratégico y de calidad*, por D'Alessio, 2004, 2ª ed., p.4, México D.F., México: Pearson.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT del sector cafetalero de la Región Junín permite investigar y analizar todas las fortalezas y debilidades del sector en forma interna. Estas fortalezas permiten contribuir en la economía de la región y del país. El café es cultivado por pequeños productores, quienes conducen entre una y cinco ha y representan el 85% del total de caficultores. Estos conducen sus fincas con un nivel tecnológico bastante precario, y solo un 20% está asociado; generalmente en cooperativas, las cuales producen y exportan, y dan prioridad a la certificación orgánica de sus plantaciones y a los cafés especiales (Díaz & Carmen, 2017).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La zona productora de café en la Región Junín está ubicada en las provincias de Chanchamayo y Satipo. En este aspecto, Huamán (2009) informó que:

Ambas provincias, contemplan con 110 y 57 organizaciones respectivamente. Las formas más comunes de organización son: asociaciones, cooperativas, central de asociaciones, comités y empresas comunales. Cabe destacar que cerca de la mitad de ellas se encuentran organizadas bajo la forma de “Asociación”. Se estima que los productores organizados representan el 28% y los no organizados el 72%”. (p.70)

Asimismo, Huamán (2005) indicó que “se tiene cuatro tipo de productores:

Productores no organizados, Productores organizados con baja capacidad de gestión, Productores organizados con mediana capacidad de gestión y Productores organizados con alta baja capacidad de gestión” (p. 85-89). En la Figura 22 se detalla la organización de los productores y la cadena de producción, y sus relaciones con los proveedores. Respecto a la población que conforma los productores de la zona, Huamán (2009) indicó que:

La mayoría de productores no organizados entre pequeños y medianos constituyen aproximadamente, el 90% del total de productores. La mayoría son migrantes de la

sierra, de primera y segunda generación (Huancayo, Huancavelica, Ayacucho), con educación primaria completa a incompleta. El café es su principal cultivo, seguido del plátano como un producto que provee a las familias de un flujo de ingresos durante todo el año y como autoconsumo (.p.85)

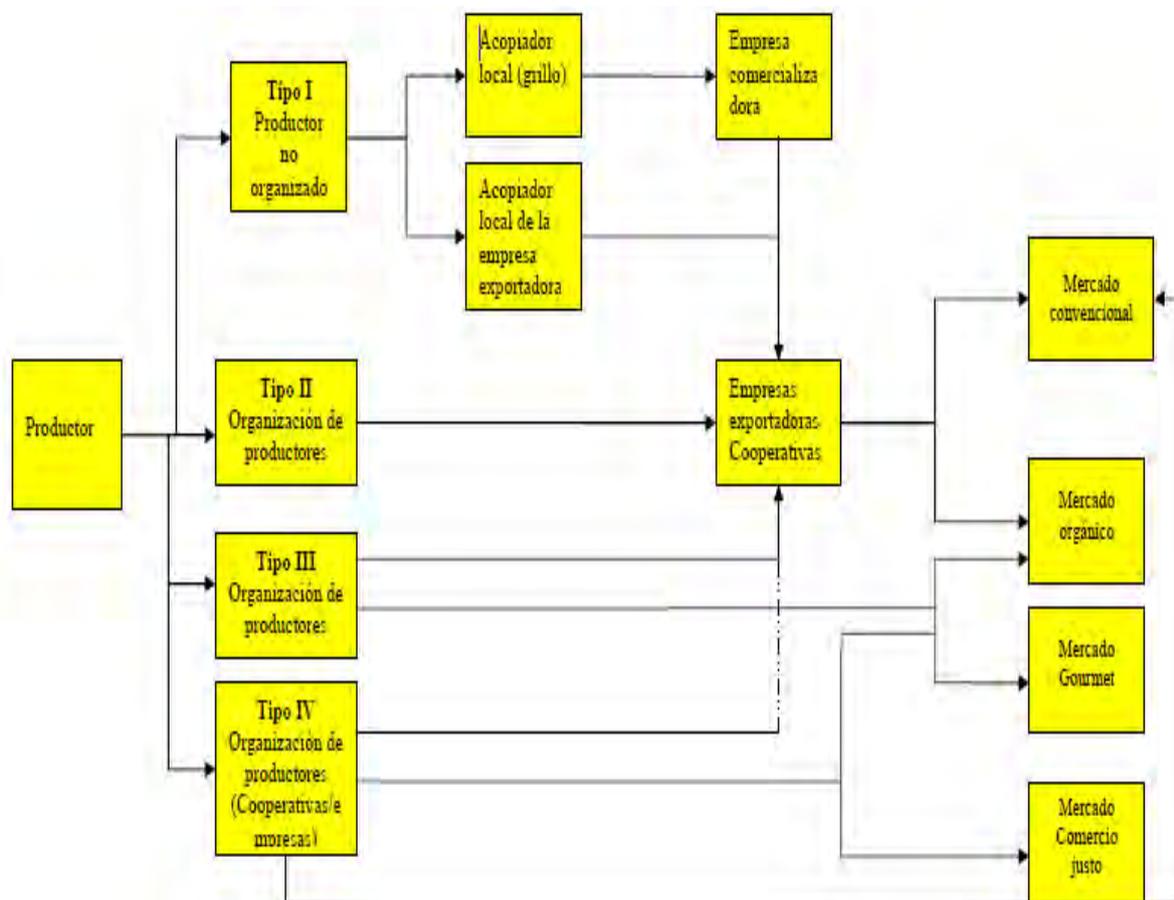


Figura 22. Cadena de valor del café en la Selva Central, según tipo de productores. Tomado de “Diagnostico de la cadena de valor del banano en el valle del Chira Piura, del café de Satipo y Chanchamayo y del olivo en la provincia de Caraveli,” por Huamán, M. (2009). (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/indice.htm>).

Existen varios gremios nacionales, como La Junta Nacional del Café (JNC), la Cámara Peruana de Café y Cacao, la Coordinadora Nacional de Comercio Justo (CNCJ) y la Asociación Peruana de Cafés Especiales (APECAFE), que representa al sector cafetalero de Junín, pero no desarrolla actividades de previsión, planeación, organización, dirección y control de la cadena de producción y comercialización del café, que beneficie a los agentes de la cadena del café. Lo que existe son instituciones privadas (ONG y empresas) y públicas que

apoyan la cadena del café: MINAGRI (Agencias Agrarias), Ministerio del Trabajo, Ministerio de Producción, Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), INIA, Prompex, Promperú – Junín, Sierra y Selva Exportadora, SUNAT, Ministerio de Economía y Finanzas, Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), Agrobanco, ADEX y Cámara de Comercio de Junín. Estas instituciones están ligadas al apoyo en la producción y/o comercialización, lamentablemente no están debidamente articuladas, lo que hace disminuir el impacto de su intervención. Debido a la falta de una gerencia integral de la cadena del café en Junín, se pueden identificar tres tipos de productores que tienen características especiales de gerencia y administración.

Pequeños agricultores no organizados. No desarrollan una previsión, planificación, organización, dirección y control de su producción, post cosecha y comercialización. La actividad es familiar, complementaria a la que ya tienen (plátanos y cítricos) y centran su producción en la baja producción y mayor volumen. Estos productores son conscientes que necesitan organizarse para resolver sus problemas y mejorar sus condiciones de mercadeo; no registran márgenes de rentabilidad importantes, su economía es de subsistencia y su producción está orientada al mercado local, como puede verse en la Figura 23. Los productores no planifican las campañas de producción, por lo general no cuantifican sus gastos e inversiones, tienen limitaciones para solucionar sus problemas y escaso acceso a la información técnica, comercial y financiera, razón por la cual venden al intermediario casi siempre en sus zonas de producción a precios bajos y compran sus insumos a precios excesivos.

Las organizaciones productoras no organizadas utilizan la demanda de mano de obra en la cosecha; como Huamán (2009) indicó: “Generalmente los pequeños productores no contratan mano de obra para el mantenimiento del cultivo, es cubierta por su oferta familiar. Los medianos si contratan mano de obra, debido a que el tamaño de su finca demanda de

mano de obra superior.” (p.86)

Pequeños agricultores organizados en cooperativas, asociaciones. Los productores organizados bajo esta modalidad han constituido asociaciones sin fines de lucro para poder acceder a fondos concursables, pero no han logrado desarrollar una gestión eficiente por la

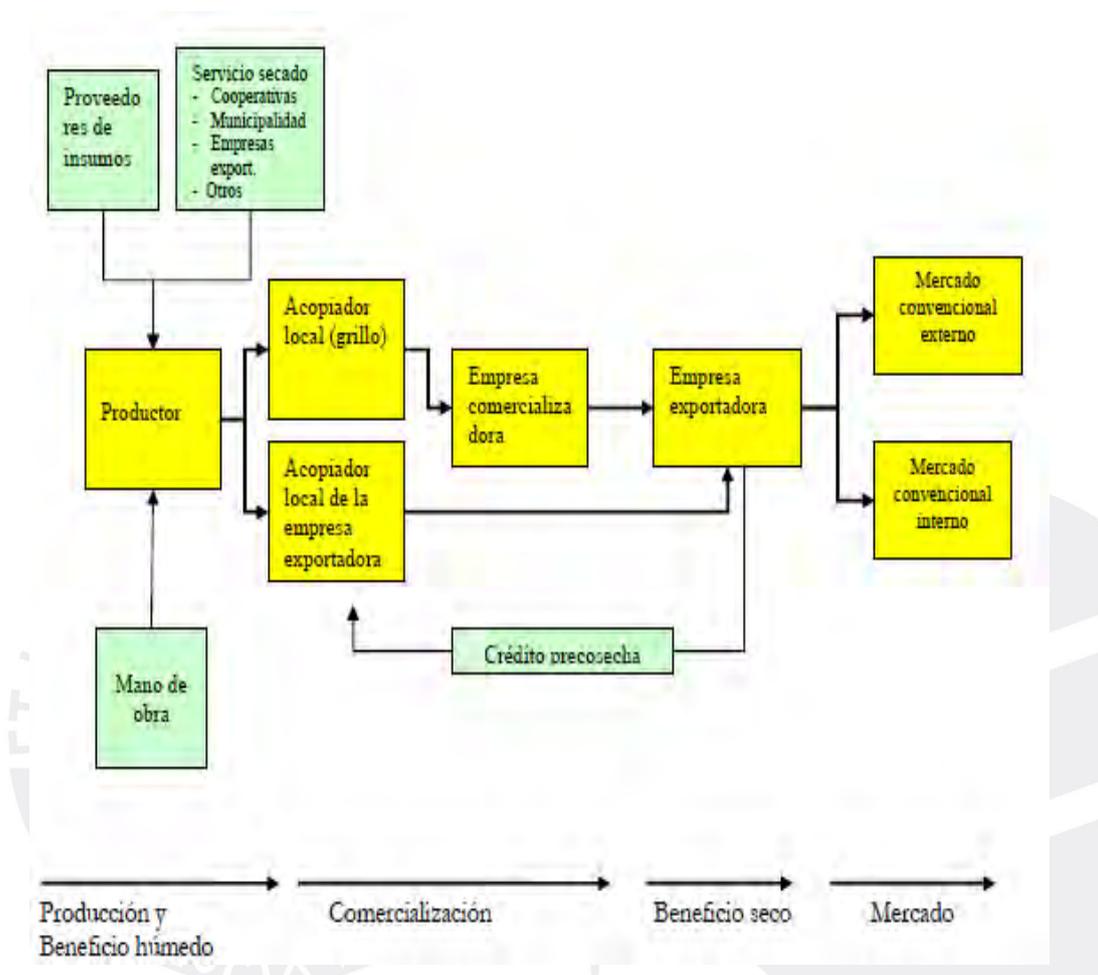


Figura 23. Cadena de valor del café en la Selva Central, de los pequeños y medianos productores no organizados.

Tomado de “Diagnostico de la cadena de valor del banano en el valle del Chira Piura, del café de Satipo y Chanchamayo y del olivo en la provincia de Caraveli,” por Huamán, 2009 (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/indice.htm>).

baja capacidad de liderazgo de sus representantes y la falta de compromiso de sus socios. Por otro lado, las cooperativas han desarrollado una mejor gestión administrativa en la cadena de producción, sin embargo, se ven limitadas en una gestión a largo plazo debido a que cada dos años deben cambiar a sus representantes, quienes por el periodo corto de dirección en las cooperativas no desarrollan un plan de crecimiento sostenible en el tiempo, y dejan

lamentablemente a los gerentes el direccionamiento de esta organización, estos poseen mayor conocimiento de la cadena de suministro así como el comportamiento del mercado de cafés, lo cual ha llevado en muchos casos a malas prácticas de concertación de precios en perjuicio de los asociados. Los asociados, lamentablemente, no ejercen un rol más fiscalizador de controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, de costos a la cooperativa y a sus ejecutivos; por lo limitante de su nivel académico, los gerentes aprovechan la confianza depositada de sus agremiados para realizar actividades que solo beneficia a sus intereses. Las cooperativas funcionan como acopiadores de los pequeños productores, socios o independientes.

Sin embargo, es en este nivel de organización en que se gestiona la producción y comercialización de café, y son las responsables de conseguir mejores beneficios económicos para todos sus agremiados, actualmente las cooperativas de Junín han logrado certificaciones de café: orgánico, comercio justo y especial que permite tener mayor rentabilidad, con respecto al café convencional. Pese a los problemas que se tuvo en el 2014, las cooperativas de la selva central han seguido en exportación: “del total de los envíos, el 80% corresponde a cafés diferenciados en razón a calidad de taza y certificaciones orgánicas y de comercio justo” (“Junín: Cooperativas, mueven US\$45 millones en exportación de café”, 2015). Las cooperativas sin duda contribuyen a una mejor gestión administrativa del sector, y mejoran los ingresos de sus asociados, quienes les permite financiar sus cultivos de café. El Presidente de la Junta Nacional del Café mencionó que “las organizaciones de productores se han convertido en un importante referente en la producción y exportación de cafés especiales de Perú”, dada la importancia de esto, se está impulsando un programa piloto para mejorar la competitividad de las cooperativas cafetaleras de Junín, San Martín, Cajamarca, Amazonas y Cusco (“Impulsan programa piloto para mejorar competitividad de las cooperativas cafetaleras”, 2016). Esto debido a que con los mayores márgenes de rentabilidad es posible el

acceso a nuevas tecnologías, mejoras de manejo de suelos, cultivos y condiciones sanitarias. “Los productores cafetaleros de Pichanaki (provincia de Chanchamayo, región Junín), sobre todo los asociados – que representan alrededor del 30%; el resto está a merced de los acopiadores están en la búsqueda de nuevos nichos de mercado para sus cafés”, por tener certificaciones ecológicas (“Café de apellido especial”, 2016).

Sobre las organizaciones de productores cafetaleros, Ayala, Bernabé, Montoya y Pinedo (2016) que hace referencia a Remy (2007), informó que permite: (a) invertir en tecnología, mediante la implementación de programas de créditos con instituciones financieras; (b) la adopción de normas de calidad, mediante las capacitaciones necesarias a los agricultores; (c) asistencias técnicas; (d) el acceso a mercados especiales; (e) gestión empresarial: mercado, diversificación productiva, transparencia, competitividad; (f) exportar directamente y sin intermediarios, que merme su ganancia o rentabilidad, y fomenta de esta manera la integración vertical (p. 71).

Grandes y medianas empresas acopiadoras y comercializadoras. En este nivel, los productores planifican las campañas de producción, renovación, cosecha y comercialización; organizan eficientemente sus recursos en función a sus ingresos; cuantifican sus indicadores para asegurar el retorno de su inversión, debido a que tienen acceso a la información comercial así como técnica. Generalmente atienden a mercados internacionales, motivo por el cual desarrollan una gestión administrativa eficiente que permite cumplir con sus compromisos asumidos con los clientes, proveedores y compradores.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Aún no se desarrolla un plan de marketing del café Junín, para posicionar el producto en el mercado. El especialista en calidad de Sustainable Harvest, Óscar Gonzales mencionó, “es importante tener una marca, mostrar la imagen del café peruano en el mundo, pero nos falta trabajar a nivel de origen, en varias áreas”, además “sostuvo que no debemos fijarnos en

lo que hacen los vecinos, como Colombia o Brasil, sino concentrarnos en lo que tenemos, que es una gran diversidad de microclimas y alturas, donde se producen diferentes variedades de café”. “Eso tendríamos que aprovecharlo” Junta Nacional del Café (2016, pp. 30-33).

El consumo de café a nivel de país es muy bajo, de otro lado, carecemos de una estrategia de promoción a nivel nacional e internacional. El café peruano aún es reconocido como un café de baja calidad, debido a que no existe ningún control o certificación nacional para la exportación que evidencie una marca país, solo hay diferentes certificaciones según los mercados nichos, a los cuales acceden principalmente las cooperativas. El país tiene una limitada participación en los mercados internacionales, principalmente debido a que los mecanismos de comercialización y articulación comercial son débiles; las empresas, especialmente las pequeñas, tienen sobrecostos para exportar. Se carece de un sistema de inteligencia y prospección de mercados internacionales, de estudios de mercado por países, y se desconocen los beneficios de los tratados de libre comercio (TLC). Es notoria la débil promoción, el pobre desarrollo de mercados y el bajo consumo interno. Se carece de una estrategia nacional de promoción y no existe una marca país que genere identidad e integre al sector.

Tampoco se cuenta con una estrategia de comercialización que diferencie cafés convencionales y cafés especiales, debido al desencuentro entre las organizaciones de productores y las empresas privadas. Finalmente, no existe una estrategia de promoción del consumo interno, y los estudios no están actualizados. Los cafés peruanos que se venden en el mercado nacional son muy costosos y compiten con cafés solubles importados libres de aranceles (Díaz & Carmen, 2017).

Actualmente, el consumo de café por persona en el Perú alcanza los 650 gramos (0.650 Kg), cifra inferior respecto a Colombia y Brasil, en donde el consumo per cápita es de 5.6 kilos cada año, y Europa, donde la ingesta de este grano es de 8 kilos, según

informó Alfonso Velásquez, presidente ejecutivo de Sierra Exportadora (“Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros”, 2015). Con respecto a las ventas, el principal cliente son las cooperativas o asociación (96%), y el tamaño promedio de la venta fue 1,562 kg. La modalidad del cobro habitual es la contra entrega. (Banco Mundial, 2016).

Un aspecto importante es Sierra y Selva Exportadora, los cuales buscan fortalecer la cadena de comercialización de cafés especiales, y desarrollan actividades de pasantías en el extranjero como parte de los programas de mercadeo de las zonas de Junín, Pasco, San Martín y Huánuco (“De la hoja de coca al café: Alcaldes de zonas ex cocaleras buscan conquistar mercado en EE.UU”, 2017); así como la participación en ferias internacionales, en el marco del programa “cafetea Perú”. Junín participó con las marcas: Sumaq, Sisi, Palmeras, Agroflu y Gial en el “III Concurso Internacional de Cafés Tostados al origen – AVPA París 2017”, de cafés listos para competir en Concurso de Cafés Tostados en París (“Quince marcas de cafés listos para competir en Concurso de Cafés Tostados en París”, 2017).

Según el diagnóstico de la cadena de valor del café realizado por Huamán (2009), el café tiene dos segmentos: el convencional y el especial. Los primeros se comercializan en la bolsa de valores de Nueva York por ser de la variedad arábicas. Los segundos se comercializan si se toma como referencia la bolsa de valores, y son orientados a nichos de mercado por ser un café diferenciado. En el mercado de cafés especiales entre los que destacan:

Café gourmet. Son cafés considerados de calidad superior, aromatizados, de origen único y en mezclas. Se estima que representan el 15% del mercado mundial. Las primas que se pagan van del 20% sobre el precio de bolsa hasta 16 veces éste precio. Es este segmento los compradores valoran los atributos específicos del café en tasa, intrínsecas a su zona de origen. Son exigentes en la verificación de la autenticidad del producto, por ello demandan

información sobre sus procesos de producción, características de la zona de origen, variedad, clima, tecnología de producción y procesamiento.

Cafés orgánicos: Su producción se basa en normas específicas de producción, elaboración y manejo, que promueven sostenibilidad social, económica y ecológica. La participación de los productos orgánicos en los países occidentales va desde el 0.5% a 3%, y la tasa de crecimiento va del 10 % al 40%.

Cafés del comercio justo. El comercio justo tiene como objetivo que pequeños productores marginados del café puedan mejorar sus condiciones de vida, y consigan precios más equitativos y estables mediante el fomento de mejores condiciones comerciales. Los consumidores compran un producto con la garantía de que un alto porcentaje del precio al por menor irá a los productores pequeños y pobres, y que el sobreprecio será utilizado en la mejora de las condiciones sociales, medioambientales o de la calidad. Para acceder a este segmento los productores deben estar organizados y cumplir con ciertas normas (Huamán, 2009).

De los apéndices A y B, analizamos la comercialización en los tres tipos de productores en el sector cafetalero:

Pequeños agricultores no organizados. Venden sus productos a los acopiadores principalmente, no conocen a sus consumidores finales. Sus operaciones comerciales son locales. Las ventas son directas del productor al acopiador en su localidad o incluso en sus chacras. El precio del café en los centros de acopia tiene un costo de S/. 6.00 kg, el café que tiene una tasa de 85% vale S/. 8.00.

Pequeños agricultores organizados en cooperativas, asociaciones. Acopian sus productos de las pequeñas parcelas y comercializan el producto, conocen el mercado y sus consumidores. Aquí se realiza la selección del producto, se asegura cumplir con las exigencias del mercado a atender. Las operaciones comerciales van más allá de la Región

Junín. Financian actividades de investigación de mercados. Su fuerza de venta es moderada, todavía se espera el apoyo del Estado, y participan en ferias nacionales e internacionales.

Grandes y medianas empresas acopiadoras y comercializadoras. Comercializan el producto a los clientes y consumidores seleccionados. Están óptimamente posicionados en los segmentos y nichos de mercado. La participación de mercado se incrementa. Las operaciones comerciales son nacionales e internacionales, a fin de incrementar sus márgenes de utilidad en este nivel si se realizan investigaciones de mercado. Su fuerza de ventas es eficaz, y participan en ferias y eventos internacionales.

Los precios de los cafés convencionales se cotizan en la bolsa de Nueva York. Los productos a exportar son: café sin tostar descafeinado, café sin tostar sin descafeinar, café tostado sin descafeinar en grano, café tostado sin descafeinar molido, café tostado descafeinado y otros.

Hasta los 82 puntos, los precios del café en taza están diseñados para un mercado de certificados y se rigen por los precios establecidos por la Bolsa de Valores de Nueva York, Estados Unidos. Los cafés que logran un puntaje mayor de 83, 84 y 85 puntos, son cafés especiales y sus precios se fijan por el trato directo entre el cafetalero y el comprador. Sobre este aspecto, Pedro Rodríguez; quién es miembro de la cooperativa Agraria cafetalera ACPC explicó en un artículo que:

El quintal de 100 libras se cotiza en la bolsa a 145 dólares, más un plus de 30 por los certificados de café orgánico, se puede lograr un máximo de 175 dólares. Pero el café especial puede estar sobre los 225 dólares. Sube el precio de acuerdo a cómo suben los puntajes (“Café de apellido especial”, 2016, parr. 6-8).

El mercado de café se desarrolla y no basta solo producir los cafés, ellos evolucionan como los gustos. Por ello en el mismo artículo menciona que “El final de esta historia es feliz: los cafetaleros asociados de Pichanaki han logrado las ventas de sus granos especiales a

Asia. Y, lo mejor, el concepto de café especial ya se ha instalado en el chip de sus productores locales” (“Café de apellido especial,” 2016, párr. 13,14).

Las exportaciones del café Junín tienen tendencia de crecimiento en el mercado internacional, desde el 2014 hasta el año 2016, se exportó a 29 países del mundo. Las exportaciones que tuvieron variaciones a través de los años, se presentan en la Tabla 17; la exportación tuvo una caída en el año 2014 y se recuperó desde el año 2015, esto debido a la roya que afectó a las plantaciones de café principalmente a esta región, y Pichanaki fue el más afectado.

Tabla 17

Exportaciones Tradicionales: Café Región Junín

Producto	Año	Mercado	FOB USD
CAFÉ (Grano y Orgánica)	2013	Alemania, Argentina, Australia, Bélgica, Canadá, Chile, Colombia, Corea del Sur (República de Corea), Dinamarca, Ecuador, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda (Eire), Italia, Japón, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Reino Unido, Suecia, Uruguay	62'576,932.12
CAFÉ	2014	Alemania, Bélgica, Canadá, Chile, Dinamarca, Egipto, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Irlanda (Eire), Israel, Italia, Japón, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países bajos, Reino Unido, Suecia.	45'098,188.66
CAFÉ	2015	Alemania, Argelia, Australia, Bélgica, Canadá, Chile, China, Colombia, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Irlanda (Eire), Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Holanda, Panamá, Países Bajos, Reino Unido, República Dominicana, Suecia, Suiza.	48'818,968.22
CAFÉ (Grano verde, orgánica y convencional)	2016	Alemania, Arabia Saudita, Australia, Bélgica, Canadá, Chile, Colombia, Corea del Sur (república de Corea), Dinamarca, Ecuador, Emiratos Árabes Unidos, España, Estados Unidos, federación Rusa, Francia y Grecia, Irlanda, Italia, Japón, México, Noruega, Nueva Zelanda, países bajos (Holanda), Reino Unido, República Dominicana, Singapur, Suecia, Suiza, Taiwán.	64'492,366.96

Nota. Adaptado de “Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo” (PROMPERU, 2017). Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/50pdf2014Jul23.pdf>

4.1.3 Operaciones y logística Infraestructura (O)

El ciclo de la cadena productiva del café se inicia desde el cultivo hasta que llega a los consumidores. En el proceso de transformación del café se genera valor agregado. Las etapas

del café comienzan con los estados del grano, el cual sale de las chacras en estado de cerezo, posteriormente se transforma en café pergamino, luego pasa por un nuevo proceso, en el cual se transforma en café verde u oro, y es exportado en su mayor volumen en 95% (Huamán, 2009). Para el consumo interno, pasa por un nuevo proceso de tostado y molido o soluble, para su posterior venta al detalle. El presente planeamiento está orientado al café verde. En la producción en la zona de Chanchamayo y Satipo, mayormente se tiene identificada la cadena productiva como: producción, beneficio húmedo, comercialización, beneficio seco y venta al mercado final. En la Figura 24 y Tabla 18, se muestra la cadena productiva del café y sus etapas de producción en la Región Junín, este ciclo se inicia en las chacras.

Tabla 18

Principales Actividades de la Cadena Productiva de Café en Junín

Café	Eslabones de la cadena de valor	Principales actividades
Cerezo	Producción:	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de variedad - Producción de viveros/manejo de viveros - Siembra - Manejo del cultivo (abonamiento, control de malezas, manejo de sombras, control de plagas y enfermedades, podas de mantenimiento y renovación) - Cosecha
	Beneficio húmedo:	<ul style="list-style-type: none"> - Despulpado - Fermentado - Lavado - Oreado - Secado - Almacenamiento - Transporte
Pergamino	Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Acopio - Transporte
	Beneficio seco:	<ul style="list-style-type: none"> - Pilado - Clasificado - En secado
Verde (oro)	Venta al mercado (externo o interno)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de venta al mercado

Nota. Adaptado de “Diagnostico de la cadena de valor del banano en el valle del Chira Piura, del café de Satipo y Chanchamayo y del olivo en la provincia de Caraveli,” por Huamán, M. (2009) <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/indice.htm>

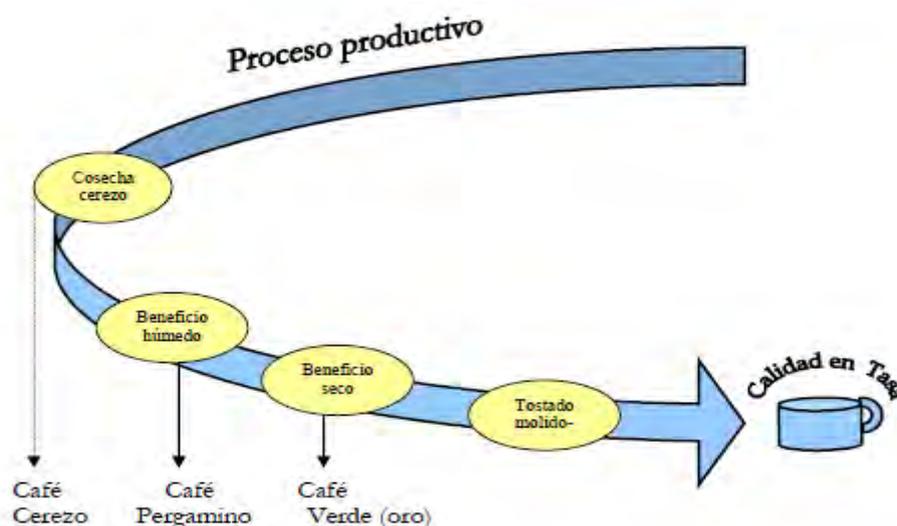


Figura 24. El proceso productivo del café de la Región Junín. Tomado de “*Diagnostico de la cadena de valor del banano en el valle del Chira Piura, del café de Satipo y Chanchamayo y del olivo en la provincia de Caraveli,*” por Huamán, 2009 (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/indice.htm>)

Los puntos críticos de la cadena productiva del café relacionan a los siguientes procesos, tales como: (a) proceso de producción, (b) proceso de cosecha y post cosecha o beneficio, y (c) proceso de comercialización. En el análisis de la cadena productiva, un punto crítico es el proceso de producción, la cual presenta varias deficiencias, sobre esto Vergara (2012) identificó que:

Para la preparación del terreno se requiere de mucho trabajo, considerando que generalmente las labores se realizan sin maquinaria o animales, siendo el trabajo manual y con herramientas, requiriéndose entre 30 a 14 jornales, con un promedio de 22 jornales para la preparación del terreno donde se instalará café. (p.47)

Esta realidad se mantiene con las visitas realizadas en el campo y las entrevistas a los productores, y sobre esto Vergara (2012) informó que:

Los agricultores dedicados a la producción de café no utilizan maquinaria para la preparación u otras tareas agrícolas. Solo el 6 % de los agricultores de café utilizan yunta para la preparación del terreno, debido fundamentalmente a la inclinación de sus campos y problemas de accesibilidad, el costo promedio por hora es de S/. 30.00 y

se emplea un promedio de 2 a 4 días, el 94 % restantes, es decir aquellos cuyas áreas son de mucha inclinación y pequeñas, son trabajadas en forma manual utilizando picos, palas y barretas. (p.50)

Esto se ha evidenciado en las visitas realizadas, se refuerzan que estos sembríos utilizan semillas no certificadas, lo cual tiene como resultado plantaciones con baja producción; no manejan viveros; no usan abonos orgánicos en el mantenimiento de las plantaciones y raramente realizan las podas de renovación para eliminar los hongos o fitosanitarias; se tiene cultivos con bajo manejo de sombras, limpian con machete y en algunos casos con lampa; se tiene poco control de plagas y enfermedades por parte de las autoridades públicas como SENASA y privadas. La mano de obra utilizada es de índole familiar (esposa, hijos) para labores de sembrío y solo contratan personal para la cosecha.

De igual forma, el clima de las zonas productoras de café es un factor importante en el cultivo del café. Los valles productores de café como Chanchamayo, por ser parte de la Amazonía, tienen un clima tropical, es decir; cálido, húmedo y lluvioso. La temperatura media anual es de 21 °C y llega a 30°C. El invierno es de enero a marzo, época que la temperatura desciende a 15° y se producen mayores precipitaciones, las cuales llegan a 2,000 mm. Posee áreas con diversos pisos ecológicos donde puede desarrollarse el cultivo del café y cacao, que están ubicados en entre los 230 m.s.n.m. y los 1,900 m.s.n.m. (Municipalidad de Chanchamayo).

La producción del café en la Región Junín es afectada por factores negativos que baja el rendimiento de producción, sobre esto Nahuamel (2013) indicó factores negativos en la producción del café como: “Elevado costo de producción; condiciones meteorológicas desfavorables; carencia de capital de trabajo; Infraestructura inapropiada y Tecnología aplicada” (pp. 103-104). Estos factores negativos aún se pueden evidenciar en la producción actual de los pequeños productores de las comunidades campesinas, como el elevado costo de

producción, el cual se refleja en la falta de mano de obra calificada. El costo de la mano de obra bordea un promedio de S/ 30 Nuevos Soles, ya sea en alquilar de bestias de carga o personal para los trabajos de jornal. A esto se suma las condiciones meteorológicas desfavorables por la presencia de lluvias torrenciales que evitan que los granos cosechados puedan secar.

De igual forma, la carencia de capital de trabajo es un factor muy importante para el pequeño productor, la mayoría aún mantiene deudas con Agrobanco, y a la imposibilidad de pago por los bajos precios que tienen por la venta de sus productos a los acopiadores intermediarios se suma el bajo rendimiento por hectárea sembrada por la plantación de variedades poco resistentes a las enfermedades como la roya, lo cual desmotiva a la siembra del café, y por consiguiente ocasiona que se busque productos alternativos al cultivo de café o la migración de los jóvenes a las grandes ciudades cercanas como Huancayo o Lima. De igual forma una debilidad que se evidencia es no contar con la infraestructura como carreteras de penetración hacia las principales plantaciones, sólo se usa el esfuerzo físico para transportar o sacar las cosechas hacia los principales centros de acopio; asimismo no se cuenta con infraestructura para el secado de los granos, sólo se puede ver que los granos de café son secados en las calles, carreteras, no cuentan con patios especiales de secado o plantas especiales para tal fin y zonas de almacenamiento.

De igual forma, la tecnología aplicada es muy baja o nula en el sembrío con baja asistencia técnica por parte de los Organismos Estatales como el SENASA, que sólo apoyan para cumplir su trabajo programado. Las plantas antiguas son débiles en su producción por falta de un adecuado manejo de suelos, con uso adecuado de fertilizantes o el uso de abonos de animales. Nahuamel (2013) indicó, en su investigación que el sembrío del café:

Es tradicional, con poco nivel de fertilización, plantaciones envejecidas de poco vigor productivo, sin control adecuado de plagas y enfermedades, baja densidad de los

cultivos, manejo del cultivo deficiente (podas, riego), uso de variedades de bajo rendimiento, falta de capacitación en cosecha y pos cosecha, dando como resultado un bajo rendimiento y finalmente los bajos ingresos económicos, originan la migración de la población joven (p.103).

Esta afirmación constató que aún se mantiene esta forma de sembrío en los caseríos y en donde se visualiza la pobreza en todas las comunidades campesinas y nativas de las zonas que viven del sembrado del café.

Según Camarena (2014), las ineficiencias que crean todo los factores negativos en las plantaciones del café se manifiestan en:

Bajo rendimiento del grano (65% a 68%), baja productividad (10 qq/ha) y con incidencia del 30% por la existencia de plagas y enfermedades y para el cacao predominio de plantaciones con bajo potencial productivo, con bajo rendimiento del grano (60 a 70%), baja productividad (400 kg/ha). En condiciones de manejo óptimo la productividad promedio es de 25 qq/ha para el café y para el cultivo del cacao 800 Has/ha, y el rendimiento del grano del 80% para ambos casos (p.30).

Otro proceso muy importante dentro de la cadena productiva, refiere al proceso de cosecha y post cosecha o beneficio. Sobre esto, Camarena (2014), indicó que:

Las principales ineficiencias en el proceso de la cosecha y post cosecha son: cosecha sin seleccionar, uso de despulpadoras manuales y en algunos casos con motor. No consideran el momento adecuado del despulpado y fermentación, tienen pozas de madera y en algunos casos de cemento (para fermentado y lavado), no tienen canales de correteo, lo que ocasiona un lavado deficiente, no realizan manejo de pulpa, deficiente fermentado, oreado y secado (p.30).

Estos tipos de deficiencias aún continúan, puesto que se verificó en las visitas realizadas a los poblados del Alto Incariado, del Alto Perene y Chanchamayo, donde afectan

el rendimiento y característica de los granos, generando granos defectuosos; sobre el producto: el sabor, aroma, cuerpo y por ende la calidad de la tasa. De esta forma, se baja la rentabilidad, calidad del producto y disminuye la capacidad de competir en el mercado exterior. Las deficiencias que cometen los agricultores en el proceso de cosecha y post cosecha están relacionadas directamente sobre la calidad del café. Sobre esto, Camarena (2014) indicó que:

Las ineficiencias son: (a) Escasos conocimientos técnicos de los productores para un adecuado proceso del beneficio, uso y mantenimiento de la infraestructura. (b) limitada capacidad financiera de los productores para la inversión en infraestructura adecuada. Los productores con alta capacidad de gestión, que cuentan con planta de beneficio húmedo propio, han superado en cierta manera este problema, permitiéndoles obtener no solo granos más homogéneo sino también de mayor calidad en tasa, el producto procesado con adecuada infraestructura conserva las características organolépticas y físicas logradas a nivel de campo (p.30).

De igual forma indicó que este resultado se explicó por las adecuadas condiciones climáticas que favorecieron el desarrollo del cultivo, que se reflejó en la mayor producción de este grano en los departamentos de San Martín (41.5%), Junín (34.2%) y Cajamarca (13.6%) que en conjunto concentraron el 77.1% de la producción nacional (“INEI: Producción de cobre en marzo aumentó en ocho departamentos”, 2017).

De igual forma, frente a la presencia de la plaga de la roya se siembra nuevas variedades de plantaciones de café, y según el análisis realizado por Alarcón:

Se están plantando nuevas variedades como las tres variedades de café estudiadas presentaron mayormente características cualitativas muy similares, solamente se diferenciaron en el color del brote terminal. La mayor altura de planta correspondió a la variedad Costa Rica 95, seguido de Colombia y Catimor. La variedad Costa Rica 95 fue la que presentó mayor número de ramas, seguida de Colombia y Catimor.

Costa Rica 95 presentó la mayor cantidad de nudos en la planta, seguido de la variedad Colombia y Catimor (2016).

Por otra parte, se encontró que el tiempo total que transcurre entre la post cosecha y la entrega de la mercadería en un centro de acopio es cercano a 13 días (304 horas). De este tiempo, el proceso que más tarda es la espera hasta la entrega del producto al cliente, o el almacenamiento, que puede demorar hasta casi 7 días (167.5 horas) (Banco Mundial, 2016).

El Banco Mundial (2016) indicó que el “El clúster de Junín. La producción se encuentra en las provincias de Satipo y Chanchamayo, siendo este último el principal nodo productivo a nivel nacional (con más del 17% de la producción en términos de peso)” (p.12).

Culminado el proceso de cosecha y post cosecha, el siguiente proceso de la cadena productiva se refiere al proceso de comercialización y distribución del café, el cual es enviado a los centros principales de acopio, ubicados estratégicamente al borde o poblados con acceso de las carreteras principales. La extracción de la producción se basa en acopiar en pequeños almacenes, los cuales tienen que trasladar por pequeños accesos a ramales carreteros y utilizan solo la fuerza humana para cargar y sacar la carga hacia los puntos de almacenamiento temporal. Estas deficiencias también afectan la calidad del café y son identificadas por Camarena (2014) como la “práctica habitual de mezcla de los granos de diferente calidad y almacenamiento y transporte inadecuados por parte de intermediarios (acopiadores, empresas comercializadoras y exportadoras), en el mercado convencional” (p.31). De igual forma, el precio del café es pagado en función del volumen y no por la calidad, y existe una falta de control de parte de las autoridades locales y nacionales y de instituciones estatales, como MINAG y SENASA.

Los grandes acopiadores o mayoristas muchas veces no cuentan con laboratorios especiales, sólo se guían por el tamaño del café y de igual forma el productor no conoce

cuanto cobrará por reintegro de la liquidación de su venta. La concertación de precios entre los mayoristas está normada en la compra del café a los pequeños productores. El costo de trasladar por animales es lo mismo que cuesta en transportar con personas. El estado de estos ramales de carretera en épocas de lluvia son muy accidentados por falta de mantenimiento y se usa todo tipo de vehículos que puedan trasladar la mercancía. Se puede visualizar pequeños camiones, camionetas pick up que transportan hasta una capacidad de uno a cinco TM, esto en condiciones sub estándares de seguridad y falta de cumplimiento de las leyes de transporte.

También dentro de la cadena de abastecimiento se encuentran empresas privadas y cooperativas que cuentan con laboratorios de control de calidad que prueban la calidad del café. Estas empresas y cooperativas también presentan problemas tales como: (a) carecen de equipos modernos de laboratorio; (b) tienen acceso limitado a préstamos bancarios; y (c) presentan restricciones para la inversión en infraestructura física para el secado y compra de maquinarias y equipos, así como la compra de insumos para la producción.

Asimismo, el estudio que realizó Banco Mundial (2016) indicó que:

Por el lado del transporte del nodo de producción al centro de acopio, el 67% de los encuestados reveló que suelen enviar su producción al local de una cooperativa, el 25% a un centro de acopio y el 6% a una planta de procesamiento. El transporte entre los nodos de producción y los centros de acopio usualmente se realiza en vehículos contratados por el productor (64.9% de los encuestados), que demoran entre dos y tres horas, y cuestan en promedio S/.568 por cada envío. En relación a la infraestructura vial, el 97% de encuestados señaló que la ruta que utilizan es la única, y el 81% mencionó que la vía es de trocha carrozables. (p.22)

La producción peruana de café alcanzaría las 285,000 toneladas métricas en el 2016, 13% más que en el año previo, mientras que para el 2017 aumentaría cerca de 8% a

unas 310,000 TM debido a que estarán entrando en producción las plantaciones renovadas de café, indicó el Scotiabank (“Producción peruana de café aumentará 8% en el 2017, proyecta el Scotiabank,” 2016, párr. 2).

En marzo 2017, la producción de café registró 20 mil 19 toneladas y se incrementó en 21.4% respecto al mes de marzo 2016. Esto lo dio a conocer el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) mediante el Informe Técnico Perú: Panorama Económico Departamental marzo 2017.

Tabla 19

Proveedores de Servicios e Insumos

Servicios Según eslabón de la cadena	Oferente	Cliente	Quién asume el costo del servicio	Características del servicios
Producción:				
Asistencia Técnica	a) Ministerio de Agricultura b) SENASA c) Caritas d) Proveedores de insumos e) Empresas exportadoras f) Empresas comercializadora	a) Organizaciones b) Organizaciones c) Organizaciones d) Productores Organizaciones e) Acopiadores f) Acopiadores	a) El Estado b) El estado c) Cooperación técnica d) Productor d) Empres Exportadora f) Empresas comercializador	a) Manejo pre cosecha. Asistencia no continua y cobertura limitada. b) Mano integrado de plagas. Cobertura limitada. c) Manejo pre y Post cosecha. Cobertura limitada d) Empleo adecuado de insumos. Insumos. Asistencia puntual e) Rendimiento del grano y humedad. Asistencia esporádica f) Rendimiento del grano, humedad. Asistencia ocasional.
Beneficio húmedo:	- Municipalidad - Cooperativas - Empresas exportadoras	Productores	Productor. Los precios de mercado son: - En máquina:	
- Secado	- Empresas exportadoras - Empresas comercializador - Colegias		6 a 7 soles/ QQ - En tendales: a s 1.5 soles/ QQ	
- Transporte	a) Empresas Exportadoras b) Empresas comercializad. - Empresas exportadoras	a) Acopiadoras b) Acopiadores - Empresas exportadoras	a) Empresas exportadoras b) Empresas comercializad. Los demandantes (organizaciones)	
Beneficio Seco: Pilado, clasificado y ensacado	- Cooperativas	- Cooperativas		

Nota. Adaptado “*Diagnostico de la cadena de valor del banano en el valle del Chira Piura, del café de Satipo y Chanchamayo y del olivo en la provincia de Caraveli,*” por Huamán, (2009 (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/indice.htm>)).

La provisión de insumos normalmente es realizada por proveedores, quienes venden todo, desde herramientas manuales como: machetes, lampas, limas, mochilas de fumigación manuales, tijeras de podar, etc.; hasta abonos químicos como: la urea, supe triple, fosfatos de calcio, sulfato de potasio, bórax y abonos orgánicos como: el guano de isla, roca fosfórica, la dolomita, la ulexia y otros (Huamán, 2009). Se utilizan semillas seleccionadas y plantones de café a raíz desnuda a 0.50 Nuevo Soles. En la Tabla 19 se aprecian estos proveedores.

Según Huamán (2009): “las semillas que venden son seleccionadas de las fincas de agricultores líderes, el costo de estas varían según la variedad” (p.94). De igual forma, para la lucha contra las plagas y aplicación de abonos foliares, se alquila moto fumigadoras (Huamán, 2009). Asimismo, el rendimiento de las plantaciones está directamente relacionado a los años de antigüedad, en la Tabla 20 se muestra el rendimiento de las plantas y la relación del uso de la tecnología.

Tabla 20

Ingresos Netos del Productor, Según Antigüedad de Plantación

Rubros	Tecnología media		Tecnología tradicional	
	Plantaciones más de 7 años *	Plantaciones de 3 a 7 años	Plantaciones más de 7 años *	Plantaciones de 3 a 7 años
Costo de producción: mantenimiento (US\$/ha)	843	1024	350	835
Productividad (QQ/ha)	25	40	10	30
Costo unitario (US\$/ha)	34	26	35	28
Precio (S/ Kg)	3.6	3.7	3.2	3.4
Precio (US\$/QQ)	50	52	45	47
Margen neto unit (US\$/qq)	16	26	10	20
Ingreso neto totales (US\$/ha)	412	1,038	96	587
% costo de cosecha/costo total	40%	50%	35%	50%

Nota. Adaptado “*Diagnostico de la cadena de valor del banano en el valle del Chira Piura, del café de Satipo y Chanchamayo y del olivo en la provincia de Caraveli,*” por Huamán, 2009 (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/indice.htm>).

Los resultados mostrados indican la relación directa con la antigüedad de las plantas y su productividad, en contraste con el uso de la tecnología tradicional y uso de una tecnología media con plantaciones mayores a siete años. Respecto a la logística y el transporte del café desde las zonas productoras, el informe de MTC (2015a) indicó que “en esta etapa, la mayoría de los pequeños agricultores transporta el café en camionetas tipo *pick-up*, donde se apilan los sacos, cuyo peso de carga es de 5TM” (p.100). Aún se continúa con el uso de vehículos antiguos y en mal estado. Este tipo de transporte informal también es identificado por el MTC (2015a) como “la oferta de transporte para este tramo, es informal, sin estándares de calidad ni aplicación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS), situación que dificulta la aplicación de trazabilidad” (p.100).

No existe control y a esto se suma la corrupción por la informalidad que existe en el comercio del café de las zonas productoras hasta los centros de acopio. El transporte de los acopiadores hacia los centros de procesamiento mayores, ubicados en la ciudad de Lima, es realizado en camiones de mayor tonelaje y el MTC (2015a) indicó “por otro lado, el transporte de cantidades mayores a 20 TM de café, normalmente se realiza a través de empresas formales, en camiones de carga completa y con una relación comercial a través de firma de contratos” (p.100). Este transporte es controlado por la Policía Nacional de las carreteras principales hacia las principales ciudades como Lima.

Según el MTC (2015a), el café se almacena y “se realiza el tueste, la molienda y el envasado del café; así como su posterior almacenaje en lugares secos, oscuros y frescos. Las presentaciones del producto deben garantizar el sellado en vacío para garantizar la frescura y el aroma del café” (p.102). Después del proceso del producto envasado, se realiza la distribución a empresas mayoristas y supermercados como: Plaza Veja, Tottus, Metro y distribuidores minoristas locales.

Respecto al comercio internacional, y según MTC (2015a) “el transporte

internacional del café en grano sin tostar se realiza, principalmente, por modo marítimo en contenedores secos a través de las aduanas Paita y Marítima del Callao” (p.101). De igual forma, el MTC (2015a) indicó que:

La exportación a través de las aduanas Marítima del Callao y Paita se realiza una rotura de carga obligatoria a través de los terminales extra-portuarios (APM TERMINALS, NEPTUNIA, RANSA, TPE PAITA, etc.). El transporte desde el exportador hasta el puerto es tercerizado a los propios terminales extra portuarios o agentes de carga/operadores logísticos que se encargan de realizar todos los trámites necesarios como reservar los espacios en los buques, organizar la retirada del contenedor del depósito, consolidar en el origen y posterior traslado hasta el terminal asignado (p.26).

Respecto a los costos logísticos del corredor Satipo- Callao, el estudio realizado por Banco Mundial (2016) indicó, en su resumen, que:

La información obtenida de las encuestas, y contrastada con la información secundaria, muestra que el costo de producción promedio asciende a US\$2.2 por kilogramo, mientras que el precio del producto en puerto de exportación es de US\$ 2.90 por kilogramo, es decir, el costo logístico total es de US\$ 0.7, lo que equivale a un 24.2% del valor final del producto. De igual forma, la desagregación del costo logístico total muestra que el costo de transporte desde el centro de acopio hasta la planta es el de mayor magnitud en la cadena (US\$0.6) y representa el 24.1% del costo logístico total. (p.25)

Estos costos que detallan en la Figura 25, en la que se puede observar la participación de cada uno durante el proceso en el corredor desde Satipo a Callao. Asimismo, el MEF (2016) indicó que existen factores limitativos de la cadena productiva, como:

Infraestructura vial insuficiente, no se tiene acceso a la mayoría de los centros de

producción de café lo que incrementa los costos de transporte. (a) Acceso al crédito limitado y los que acceden a uno, obtienen créditos a tasas alrededor de 20% y superiores a 50% de las financieras comerciales. (b) Limitado acceso a información de demanda de mercados, se considera que este punto es muy importante dado que el café orgánico que produce la cooperativa está orientado a mercados especiales de Estados Unidos y Europa, obtener información sobre estos nichos de mercado es difícil y si se obtiene en las ferias de cafés en esos países es caro. (c) Limitaciones en la atención que debería recibir de entidades gubernamentales como la Dirección Regional Agraria que depende del gobierno regional de Amazonas, debido a carencias logísticas y económicas. (p.13)

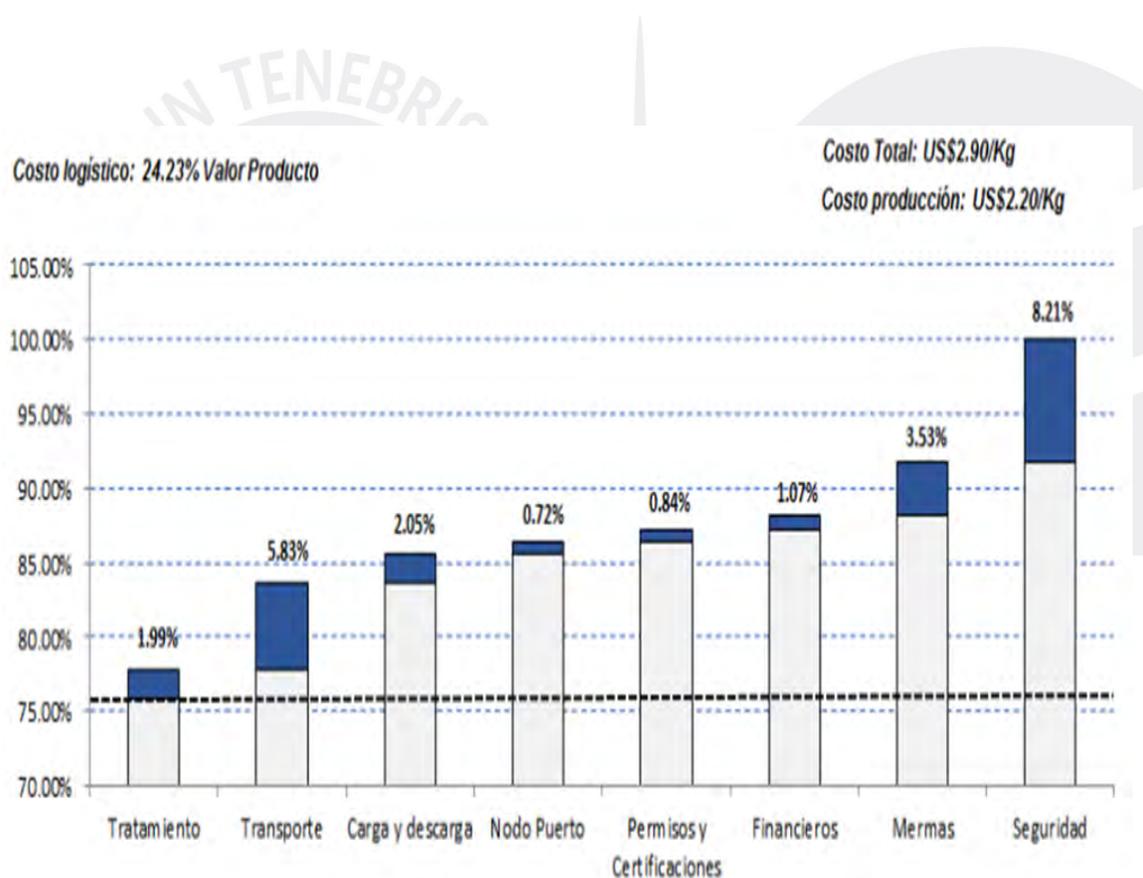


Figura 25. Costos logísticos del café por proceso en el Corredor Satipo-Callao. Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información Región de América Latina y el Caribe, Análisis Integral de Logística en Perú,” por Banco Mundial 2016, p. 26

(https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_Producto_Cafe_Final.pdf).

La infraestructura vial y de transporte de la Región Junín cuenta con dos sistemas, terrestre y aéreo, tal como se muestra en la Figura 26 y 27. El transporte terrestre está conformado por un sistema de carreteras principales, secundarias o alimentadoras, trochas carrozables y el sistema ferroviario. El primer corredor logístico terrestre con salida al puerto del Callao une a las provincias de Junín y La Oroya con las provincias de Huarochirí de la región Lima.

Este corredor une las regiones de Cerro de Pasco, Huánuco y Pucallpa. El segundo corredor terrestre conecta las provincias y ciudades principales de La Oroya, Jauja, Concepción y Huancayo con las Regiones de Huancavelica, Ayacucho y Apurímac. El tercer corredor logístico conecta a las provincias y ciudades de La Oroya, Tarma, La Merced y Satipo (ruta del café).

Asimismo se tiene una carretera alternativa afirmada o alimentador del Corredor 2, que conecta la provincia, ciudad de Huancayo, y las provincias de Chupaca y Cañete de la Región Junín con la Carretera Panamericana Sur. De igual forma, con respecto al transporte ferroviario, la Región Junín es atravesada por dos importantes redes ferroviarias: (a) Ferrocarril del Centro (489.6 km), que es un transporte privado y está a cargo de Ferrovías Andina, este ferrocarril une Callao, La Oroya y Huancayo; y (b) Ferrocarril Huancayo – Huancavelica (128.7 km), que es un transporte público y está a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Respecto al transporte aéreo, la Región Junín cuenta con el aeropuerto nacional Francisco Carlé, ubicado en la provincia de Jauja, destinado al uso aéreo comercial; asimismo, cuenta con una pista asfaltada de 2,870 metros de largo por 45 metros de ancho, y el aeródromo regional Manuel Prado de Mazamari, ubicado en la provincia de Satipo, solamente utilizado por avionetas de vuelo no regular, helicópteros y aviones militares (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b).



Figura 26. Red de corredores logísticos para la Región Junín, 2015.

Tomado de “Mapas,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2015b (https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Junin.pdf).

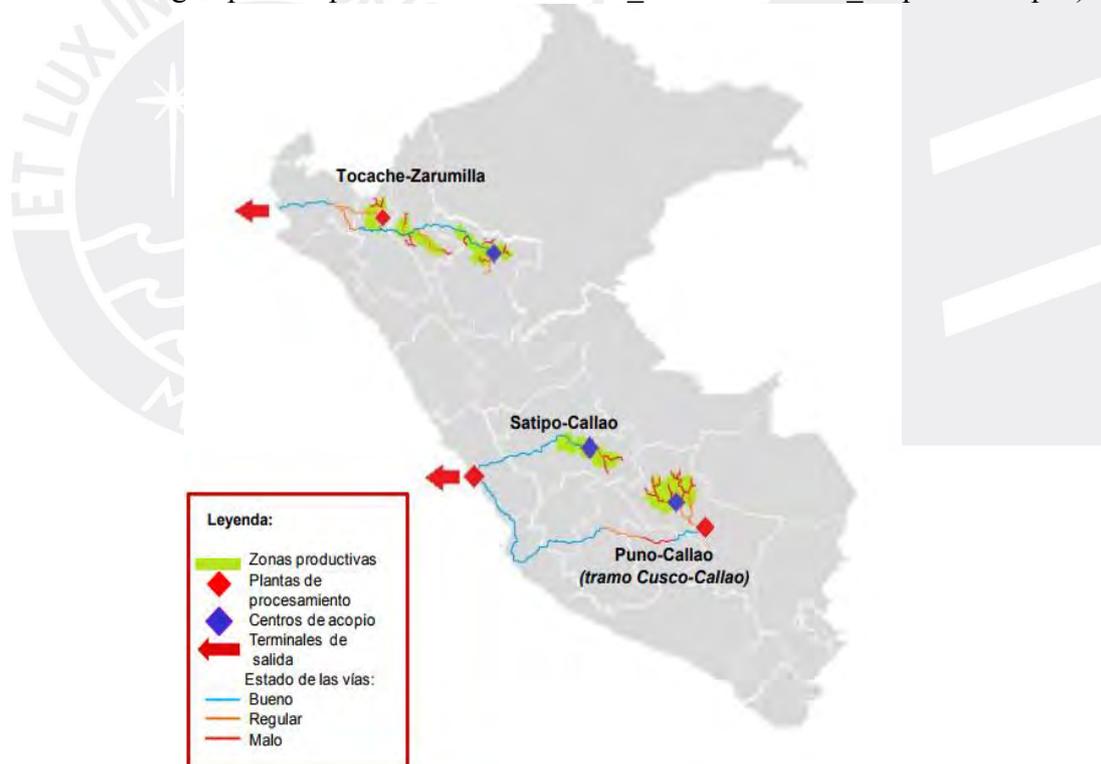


Figura 27. Rutas identificadas para la exportación de café, 2016.

Tomado de “Práctica Global de Transporte y Tecnologías de la Información Región de América Latina y el Caribe, Análisis Integral de Logística en Perú,” por Banco Mundial 2016, p. 19

(https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_Producto_Cafe_Final.pdf)

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En la Ley 27783, Artículo 9 - Dimensiones de las autonomías, Inciso 9.3, se indicó con respecto a la autonomía económica que:

Es la facultad de crear, recaudar y administrar sus rentas e ingresos propios y aprobar sus presupuestos institucionales conforme a la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto. Su ejercicio supone reconocer el derecho a percibir los recursos que les asigne el Estado para el cumplimiento de sus funciones y competencias (p. 5).

Con esta Ley, el Gobierno Regional de Junín puede desarrollar proyectos económicos que ayuden a desarrollar otros proyectos como la implementación del Instituto del Café, que se inició en diciembre del 2016, como lo indicó el MTC (2016): “El proyecto busca beneficiar a 38,404 productores cafetaleros, asentados de Satipo y Chanchamayo, ellos representan el 57% y 43% de la producción en la región Junín” (párr. 3). A su vez, el 76% de los ingresos de la Región Junín provienen de fuentes ordinarias, como la recaudación tributaria y otros ingresos.

La producción de café en Junín se incrementa, y según indicó el reporte del 2013 del Banco Central de Reserva del Perú (2013):

En relación al café, la producción de Junín representa cerca del 25 por ciento de la producción nacional, lo que la convierte en la principal región cafetalera del país, observándose un incremento de 56 por ciento en la producción respecto al observado a inicios de la década pasada. El café se cultiva en la zona de la Selva, que comprende a las provincias de Satipo y Chanchamayo. Durante la última década las asociaciones de productores han venido incrementando no solo el área cosechada, sino también han mejorado la calidad del café, lo que se ha traducido en mejores precios por su producto (p.10).

A pesar que en nuestro país existan muchos agricultores, es preocupante que sólo el 15% reciba financiamiento. Según el presidente de Agrobanco, muchos de ellos necesitan apoyo técnico y financiero, para lo cual tiene un gran reto; el restante de los 85% no recibe ningún tipo de financiamiento (“El 85% de los agricultores no reciben ningún financiamiento”, 2016). Al año 2016 se tenía 113 mil créditos colocados, pero existen dos millones de agricultores, entre varones y mujeres, a los cuales se pretende llegar con un tasa de interés que sea accesible, la cual está un promedio del 17%. La estrategia que se tiene es bajar la tasa de interés para ganar credibilidad; en el sistema financiero, la confianza es muy importante, se debe resaltar que Agrobanco contó con S/ 430 millones pero prestó S/ 1.700 millones; y se requiere financiamiento de otras entidades para poder cubrir la diferencia

Se debe otorgar facilidades en los financiamientos en consideración de otorgar los periodos de gracia para poder empezar a cobrar el crédito; el café tiene como periodo de cosecha de cuatro años, y se resalta que el 99% de los clientes son pequeños agricultores. Para este año 2017 se tiene proyectada una mayor producción del café (“USDA prevé mayor producción del café en Perú y la India ¿cuánto crecerá este año?”, 2017), según el informe presentado por FAS (Foreign Agricultural Service) del departamento de agricultura de Estados Unidos, se proyectó que la producción en nuestro país para este año crecerá a 4.5 millones de sacos desde 4.2 millones con respecto al año 2016. Esto debido a que “se espera que las exportaciones continúen aumentando a medida que los brotes de roya del café disminuya y el área plantada se expanda como resultado del programa del gobierno para renovar 80,000 hectáreas” (párr. 5).

En caso de los financiamientos en la agricultura, según la página de Agrobanco se otorga hasta el 70% del costo de producción y el pago se efectúa una vez realizada la comercialización de la producción, la misma que está dirigida a personas naturales y jurídicas, de las cuales es requisito tener de edad entre 23 a 75 años, experiencia en el

rubro o producto a financiar y tener una garantía, sea un inmueble del mismo titular o de un tercero, que sería en este caso el aval. Se tiene otras instituciones que buscaron el apoyo de financiamiento de los agricultores, como MINAGRI, que hasta el mes de noviembre del año pasado había invertido S/ 16 millones, destinados a la actividad agrícola y pecuaria (“Minagri ha invertido S/ 16 millones para apoyar la actividad agrícola y pecuaria”, 2016). Adicional a ello, se buscó convenios que equivalieron a S/ 8.7 millones con lo cual se benefició a 1,300 productores y se fortaleció la cadena productiva. Es necesario saber dónde se centran los mayores costos en que incurren los agricultores del café.

En la Figura 28 se observa que el 40% de los costos se encontraron principalmente en los gastos de recolección, fertilización y gastos administrativos, de lo que resaltó que en el año 2014 se incrementó la participación de los gastos financieros destinados en el manejo fitosanitario y de renovación de cultivos por el problema de la roya, lo cual afectó a los plantones de café.

Muchos de los agricultores se financian de las entidades micro financieras existentes en la zona, entre las que las principales son Caja Huancayo y Financiera Confianza, por su presencia en la zona; y porque cuentan, dentro de su portafolio de productos, con uno destinado exclusivamente para los agricultores, pero que el interés es de alto costo para los clientes. En la Caja Huancayo S.A.(2017) en el tarifario, la tasa de interés efectiva anual (TEA) oscila desde un mínimo según el monto del crédito desde 44.25% a 61.98%, hasta una TEA máximo de 60.10% a 151.82%. Mientras, en Financiera Confianza (2017) en el tarifario se tiene una TEA máxima en moneda nacional hasta 79.59% y en moneda extranjera hasta 71.55%. Se tiene como requisito en ambas entidades experiencia en el rubro; y como requisito solicitado por Caja Huancayo, demostrar la tenencia de un terreno de cultivo o garantía que respalde el crédito en modalidad de garantía. Como podemos observar, existen fuentes de financiamiento que muchas veces se ven limitadas por los requisitos y el alto costo

del financiamiento.

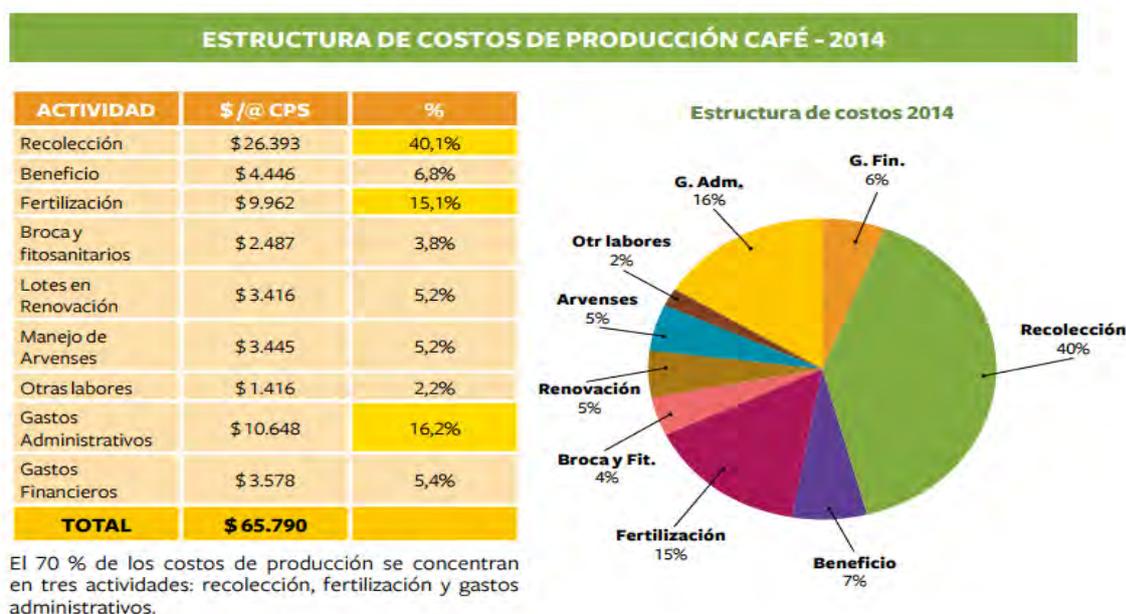


Figura 28. Estudio de costos de producción de café 2014.

Tomada de “Plataforma de comercio solidario: Estudio de caso costos de producción de café 2014”, por Comercio Sostenible, 2014

(http://comerciosostenible.org/sites/default/files/archivosSDL/150522_estudiocostosproduccion.pdf)

Asimismo, en el estudio que realizó el Centro del Café y Cacao del Perú (CCCP) (2017) en la Selva Central, el cual levantó información de campo en costos de producción (una hectárea) tal y como lo realiza el productor en su parcela. La muestra consideró 132 productores de seis cooperativas, con parcelas ubicadas en los tres pisos ecológicos. La estructura tomó en cuenta los costos directos, indirectos y costos de exportación. Si se realiza un promedio general se observa que los costos directos representaron el 81% del total (S/. 4 111). En la Figura 29 se muestra que la mano de obra representa el 54% del costo total. Respecto a la productividad, si consideramos 10 QQ/Ha, el costo promedio por quintal es US \$ 159, y si sumamos los costos de exportación (en las cooperativas es de US \$ 30/QQ), el costo promedio por quintal de café es de US \$ 189, como puede verse la Tabla 21. Para que la actividad cafetalera sea rentable, las cooperativas deben vender el café de los socios por encima de US \$ 189/QQ, sin embargo, en el 2015 el precio promedio del café fue de US \$ 152/QQ, es decir, se obtuvo una utilidad neta promedio de S/: -1 017/Ha y una rentabilidad

negativa de -20%. como se muestra en la Tabla 22. En zona baja la situación fue muy dramática, para el año 2015 la utilidad neta fue de S/ -1322/Ha, y se obtuvo una rentabilidad negativa de -28%. Una situación semejante se registró en la zona media con una utilidad neta de S/ -842/Ha y rentabilidad negativa de -19%. Por otro lado, en la zona alta la registra utilidad neta fue de S/ -609/Ha y la rentabilidad negativa de -11% (CCCP, 2017, p.34)

Tabla 21

Costos de Producción de Una Hectárea de Café en Selva Central

COMPONENTES DE COSTO	PROMEDIO GENERAL		ZONA BAJA		ZONA MEDIA		ZONA ALTA	
	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%
COTOS DIRECTOS	4,111	81	3,815	80	3,524	78%	4,642	83
Insumos para abonamiento	562	11	477	10	375	9	655	12
Insumos para control de enfermedades	566	11	440	9	352	8	681	12
Mano de obra-labores culturales	1379	27	1515	32	1231	28	1402	25
Mano de obra-labores cosecha	1052	21	912	19	981	22	1263	23
Transporte	185	4	142	3	137	3	217	4
Herramientas	40	1	40	1	40	1	40	1
Materiales	40	1	40	1	40	1	40	1
Mano de obra beneficios poscosecha	287	6	249	5	268	6	344	6
COSTOS INDIRECTOS	940	19	940	20	940	22	940	16
Gastos administrativos	250	5	250	5	250	6	250	4
Gastos operativos/ventas	360	7	360	8	360	8	360	6
Gastos financieros	330	7	330	7	330	8	330	6
TOTAL (S/.)	5,051	100	4,755	100	4,364	100	5,582	100
TOTAL (US \$)	1,517		1,428		1,310		1,676	
COSTO US\$QQ	159		172		147		146	
COSTO DE EXPORTACION (US \$/QQ)	30		30		30		30	
PRECIOS NY FOB (\$)	189		202		177		176	

Nota. Tomado de “Cafés especiales: camino a la excelencia Agenda de Innovación Tecnológica de la Cadena de Valor de Café en la Selva Central: Producción”, por Central Café y Cacao del Perú., 2017.

Para que la actividad cafetalera sea rentable, las cooperativas deben vender el café de los socios por encima de US \$ 189/QQ; sin embargo, en el 2015 el precio promedio del café

fue de US \$ 152/QQ, es decir, se obtuvo una utilidad neta promedio de S/: -1 017/Ha y una rentabilidad negativa de -20% como se muestra en la Tabla 22. En zona baja la situación fue muy dramática, para el año 2015 la utilidad neta fue de S/. -1322/Ha, y se obtuvo una rentabilidad negativa de -28%. Una situación semejante se registró en la zona media con una utilidad neta de S/ -842/Ha y rentabilidad negativa de -19%. Por otro lado, en la zona alta la registra utilidad neta fue de S/ -609/Ha y la rentabilidad negativa de -11% (CCCP, 2017, p.34)

El análisis que realizó la asociación del Centro del Café y Cacao del Perú (2017) informó que “El escenario es negativo, pese a ello los productores siguen invirtiendo, ¿por qué?: La respuesta es simple, la caficultura es practicada por la unidad familiar, el 54% de los costos de mano de obra son asumidos por ellos mismos” (p.34). De igual forma, la CCCP (2017) indicó que “el costo de la mano de obra es flexible porque es familiar, lo cual es una ventaja porque reduce costos y permite tener un agro-sistema con una productividad sostenible para responder con resiliencia (capacidad de adaptarse frente a un evento y poder retornar a la situación inicial sin daño) frente a los efectos del cambio climático (p.34).

Tabla 22

Rentabilidad de Una Hectárea de Café en Selva Central

COMPONENTES DE COSTOS	PROMEDIO	ZONA BAJA	ZONA MEDIA	ZONA ALTA
PRODUCTIVIDAD (KG/HA)	574	497	535	689
PRODUCTIVIDAD QQ(60KG)	10	8	9	11
PRECIO PROMEDIO POR KG	7.03	6.9	6.58	7.22
PRECIO PROMEDIO POR QQ (60 KG)	421.8	414	394	433.2
INGRESO TOTAL S/	4034	3432	3521	4973
COSTO TOTAL S/	5051	4755	4364	5582
UTILIDAD NETA S/	-1017	-1323	-843	-609
RENTABILIDAD (%)	-20	-28	-19	-11

Nota. Tomado de “Cafés especiales: camino a la excelencia Agenda de Innovación Tecnológica de la Cadena de Valor de Café en la Selva Central: Producción,” por Central Café y Cacao del Perú., 2017.

4.1.5 Recursos humanos (H)

La PEA de la región al 2015 ascendió a 719,588 habitantes y de ella estuvieron ocupados 698,132, se desarrolló más en el sector agropecuario y “la proporción de la población de 65 a más años de edad aumentó en los últimos catorce años, y pasó de 4.1% en 1995 a 6.2% en el 2016” (Amaya, 2017, p. 30). A su vez, se debe indicar que los agricultores, en mayor porcentaje en la región Junín, que contaron con menos de 0.5 ha fueron 39,714; seguidos de 1 a 2.9 ha, con 29,458 agricultores; se debe tener en cuenta el nivel económico y que el gran porcentaje de los agricultores tiene como único oficio el ser agricultor. En este caso, del número de agricultores que tiene menos de 0.5 ha, 33,197 fueron agricultores y los restantes se dedicaron a su vez a otros oficios como las fuerzas armadas, profesionales, técnicos, comerciantes y otros, según el IV Censo Nacional Agropecuario 2012. Este panorama indicó que muchos de los agricultores fueron familias, por lo que emplearon la mano de obra de su entorno familiar y de la comunidad donde se desarrollaron.

Según el INEI (2012) los trabajadores eventuales son el mayor número, fueron en varones 296,584 y en mujeres 123, 830; mientras que en trabajadores remuneradas de forma permanente, en hombres se tuvo 6,600 y en mujeres 2,304. La mano de obra se requirió más en la recolección, que representó el 40% del costo, seguido por gastos administrativos con el 16.20% (Comercio sostenible, 2014). Según la fuente primaria, recogida de las entrevistas a las autoridades de la Asociación Productores Ashaninkas (PONCHACS) de la CCNN, Alto Incariado - distrito de Perené, Provincia de Chanchamayo, el día 29 de Junio del 2017, el jornal que se pagó a los trabajadores eventuales fue de S/30.00, tanto en la recolección, así como el traslado de café hasta el lugar de acceso de las unidades de transporte. Muchos de los sembríos se encontraron al pasar trochas.

El personal que trabajó generalmente tuvo el nivel de educación primaria, o en algunos casos sin educación y que conocen de las campañas de cosecha; por ende, muchos

sólo están presentes en la recolección por temporadas. También es importante mencionar que según el Índice de Competitividad de la Región (CENTRUM, 2016), en caso del empleo el ingreso promedio mensual de la PEA ocupada por categoría ocupacional asalariada privada en soles fue de S/ 1,140; en caso de la categoría ocupacional, en calidad de empleador es de S/ 1,750 soles, y en categoría independiente fue de S/ S/ 739 soles (p. 381). Cabe señalar que para el agricultor existen capacitaciones organizadas por las cooperativas de café; lo recogido en la encuesta realizada al gerente de la empresa NARZA, el cuatro de Julio del presente año, y a la ingeniera de la empresa Chanchamayo Highland, señala que la participación del Estado es mínima, por lo que la capacitación de los trabajadores eventuales es casi nula.

El nivel cultural de todo el sector productivo del café es muy precario con respecto al interés de buscar una excelencia en la mano de obra calificada. En el análisis que realizaron Díaz y Carmen (2017) se indicó que:

Los bajos niveles de producción mantienen el círculo de la pobreza, la falta de competitividad y la degradación ambiental. La baja productividad se debe principalmente a que las fincas tienen un deficiente manejo técnico. Los agricultores producen con sistemas tradicionales y son renuentes al cambio, tienen una escasa visión empresarial y ambiental, lo que determina una baja rentabilidad que impide la generación de ingresos suficientes para aplicar nuevas técnicas y costear la mano de obra necesaria para su implementación. Al mismo tiempo, la disponibilidad de asistencia técnica es escasa.

Por ello, muchos productores no disponen aún de infraestructura de cosecha y post cosecha, y prima una producción de cafés de baja calidad. Tampoco hay incentivos para mejorar la calidad de la producción: los acopiadores no pagan ni premian la calidad del grano. Las cooperativas no tienen recursos humanos especializados ni laboratorios para evaluar la calidad. Por otro lado, la promoción de la calidad es

deficiente, no se garantiza la trazabilidad del producto, a lo que se suma la deficiencia en laboratorios y profesionales que apoyen este proceso (p.50).

De igual manera, la mayoría de los productores no organizados, como se indicó anteriormente, constituyen el 90% del total de productores, y se compone en su mayoría de migrantes de la sierra, de primera y segunda generación, provenientes de Huancayo, Huancavelica y Ayacucho, con educación primaria completa y muchos casos, incompleta (Huamán, 2009, p.85). La organización de los productores cafetaleros en la Región Junín está distribuida como se muestra en la siguiente estructura:

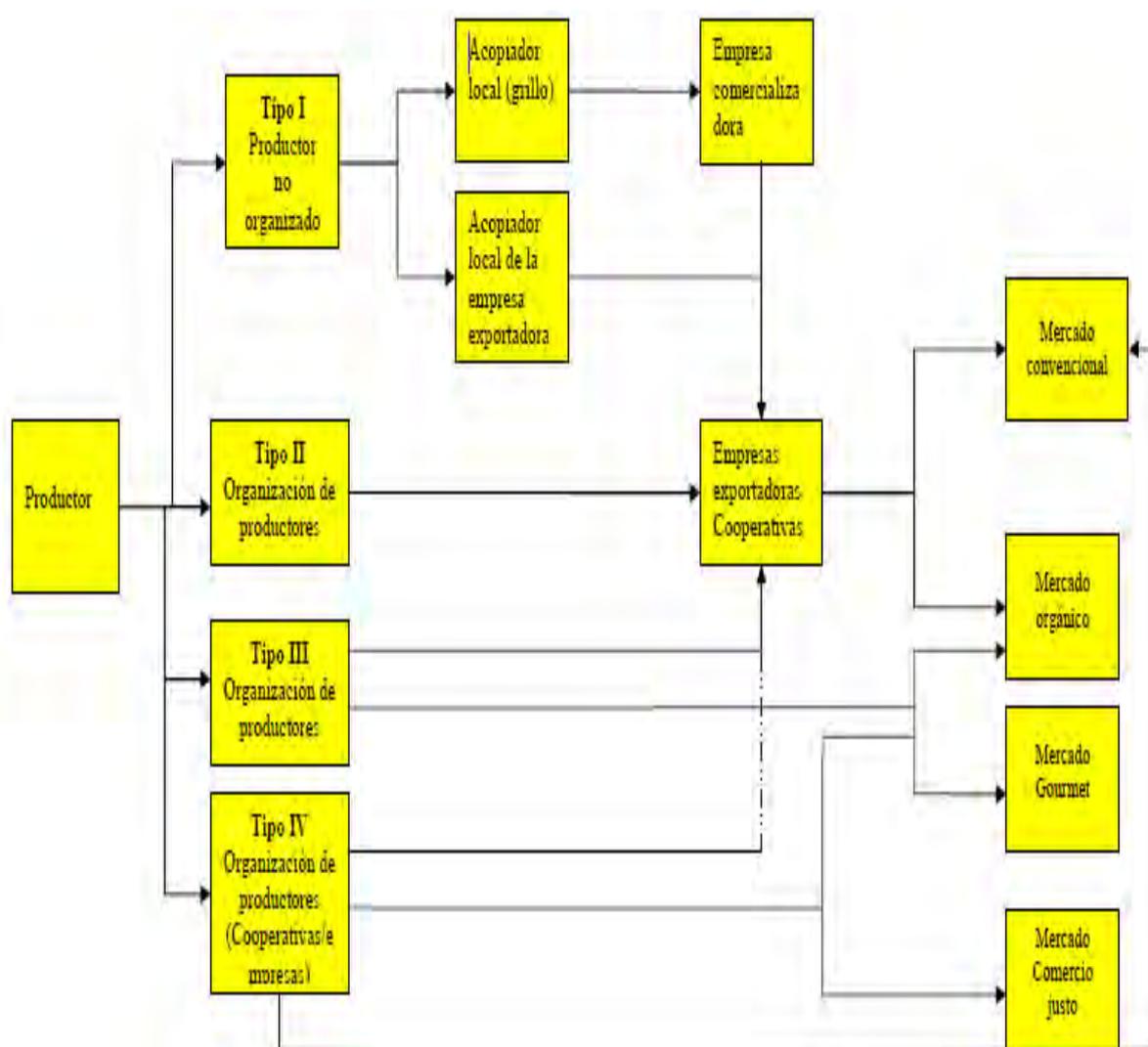


Figura 29. Cadena de valor del café en la selva central, según tipo de productores. Tomado de “Diagnostico de la cadena de valor del banano en el valle del Chira Piura, del café de Satipo y Chanchamayo y del olivo en la provincia de Caraveli,” por Huamán, 2009 (<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/indice.htm>).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según la Ley 28719, Ley Orgánica de Municipalidades, Artículo 86, numeral 3.2:

“ejecutar actividades de apoyo directo e indirecto a la actividad empresarial en su jurisdicción sobre información, capacitación, acceso a mercados, tecnología, financiamiento y otros campos a fin de mejorar la competitividad”. De igual forma, el numeral 3.5 señala que: “Promover las condiciones favorables para la productividad y competitividad de las zonas urbanas y rurales del distrito” (p.39).

La falta de información sobre precios, mercados alternativos, y la informalidad que se presenta por falta de una buena comunicación e información y a tiempo real, crean un ambiente de informalidad, baja calidad de la producción del café y evitan ser competitivos en el sector cafetero, en el mercado local e internacional, al desconocer la correcta manipulación y procesamiento del café.

La improductividad del sector cafetero se puede controlar y se puede desarrollar la parte de información y comunicación en las zonas productoras. Triveño (2017) indicó que dos aspectos que los productores pueden desarrollar son:

1. Reconocer que es importante que los productores aprendan a reconocer la calidad del café que producen, de lo contrario, no tienen un marco de referencia para mejorar.
2. Buscar controlar aquello que está en nuestras manos: labores culturales, la fertilización, el manejo de suelos y el uso de variedades de alta calidad, respecto a cosas que no se pueden controlar como la variabilidad de los precios internacionales (párr. 12).

Otro medio, el cual Colombia utiliza mucho en la promoción de su café, es referente al marketing y tal como sucede con la Federación Nacional de Cafeteros, agrupa a todos los productores. Triveño (2017) indicó que:

Cada productor aporta y que sirve para investigación en mejoras de cultivo y tecnificación, la promoción en el exterior con la marca Juan Valdez, el servicio de ingenieros agrónomos para los productores, los subsidios del Banco Agrario y la garantía de compra. Hoy en día su café es protegido como Denominación de Origen, Marca de Certificación en diversos países y tiene 326 tiendas en el mundo bajo la marca Juan Valdez, de las cuales más de 100 están en cerca de 20 países fuera de Colombia (párr. 1).

Estas mejoras podrían implementarse con la generación de una página web e Internet para acceso de la organización a temas de información. Ahora, para tener todo el proceso sistematizado se tendrá que realizar la trazabilidad de todo el sistema y poder contar con información real al momento, una comunicación directa, desde todo la cadena productiva, que incluya historiales de producción en cada proceso, que documente virtualmente y en físico; así como los flujos de información del movimiento de la mercancías, de tal forma que permita que en cualquier momento se relacione la información solicitada de los lotes de producción.

Documentar la trazabilidad y la garantía del café, desde su cultivo hasta la entrega al mercado, estaría monitoreado por las organizaciones de los pequeños productores, la cual permitiría adaptarse a normas internacionales, certificaciones y participación en eventos de interés, para de esta forma alcanzar una posición expectante y competitiva, y de ofrecer información de las características del café, como su procedencia, procesamiento y un producto de calidad en el mercado. Sobre esto, Camarena (2014) indicó que:

Conocer la ubicación de la parcela, la técnica de producción, las variedades sembradas, la sombra, la técnica de fermentado y secado y las cualidades organolépticas de los cafés y cacao de sus productores socios forma parte de un

proceso que les va a permitir diferenciar su producto dentro de un mercado cada vez más volátil y competitivo como es el del café. (p.82)

El flujo actual de información manejado por varias instituciones públicas como el MINAGRI, PROMPERÚ, SIICEX, MINCETUR y PRODUCE, es actualizada y proporciona información detallada sobre la situación del café, su producción y la demanda en el mundo, así como de los cafetaleros peruanos y sus plantaciones en zonas productivas. De igual forma, se cuenta con Organismos No Gubernamentales (ONGs) y empresas privadas, como la Junta Nacional del Café, que brindan apoyo con la difusión de eventos resaltantes a través de su revista conocida como “El Cafetalero”. Como otra fuente secundaria de información, se cuenta con la Organización Internacional del Café, que entrega información relevante del comercio e información del café a nivel mundial, pero esta información aún es poco conocida por los pequeños productores y el clúster que se ha formado en las pequeños centros de acopio. Existe información disponible, que por falta de capacitación no suele ser utilizada a esto, sumado a la complejidad del interfaz de la plataforma, lo cual limita el acceso a la información requerida.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El economista Zapata (2012) indicó la problemática del café que “enfrentan los pequeños productores de café, son los bajos rendimientos por hectárea y deterioro del productos.” (p. 3). Se debe dar como una alternativa de solución la transferencia de la tecnología a los pequeños agricultores, la cual les permitirá recuperar el rendimiento por hectárea y la fertilidad de los suelos. Se tiene proyectado crecer el año 2017 en un 20% (“La producción del café crecerá 20% este 2017”, 2017), del cual Junín tiene una participación en la producción a nivel nacional del 16.40%, y que esta tendencia siga en crecimiento con una mayor producción y mejores precios, para lo cual es importante el apoyo de la tecnologías.

Según el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA, 2017), en el artículo sobre

Tecnología en café, se consideró al café un producto bandera de la agro-exportación, por lo que para contrarrestar las plagas y mejorar el rendimiento del café, que se encuentra por debajo del promedio, se han desarrollado dos tecnologías: “la primera denominada Rehabilitación y fertilización en plantaciones de café y la segunda denominada: Manejo Integrado de la Broca del Café, las mismas que ya están siendo usadas por los productores cafetaleros.” (párr. 4). Se indicó que según la segunda alternativa se podrá reducir el daño causado por la plaga de un 40 % a un 50 %, con lo cual se incrementarán los quintales por hectáreas. A su vez, la adopción de estas dos tecnologías tendrá un impacto social, económico y ambiental por el menor uso de agroquímicos, con lo cual se evitará la erosión de los suelos.

Estas tecnologías tienen su ámbito de aplicación en Junín, San Martín y Cusco. En caso de Junín, según la página de VECO Andino es necesario saber la capacidad de adopción de nuevas tecnologías, las cuales tienen un aspecto limitante. La edad promedio de los agricultores a nivel mundial es de 60 años, los jóvenes abandonan el campo para migrar a la ciudad en búsqueda de oportunidades, pero es necesaria la incorporación de jóvenes menores a 35 años en la agricultura, pues los “jóvenes están más dispuestos a utilizar nuevas tecnologías y técnicas eco amigables que son necesarias para hacer frente al cambio climático y tener un negocio rentable y sostenible.” (párr. 1). De igual forma, se presentó 20 proyectos de investigaciones que buscaron mejorar la producción y calidad del grano negro producido en varias regiones del Perú, una de ellas Junín, y se resaltó que estas investigaciones fueron realizadas por diferentes organizaciones, como la Junta Nacional del Café y SCAN, solidaridad, Entidades estatales como INIA, Universidades y otras instituciones (“Presentan proyectos de investigación para mejorar calidad del café,” 2016).

El mes de agosto del 2016, cinco modernos equipos procesadores de Café se instalaron en la Cooperativa Agraria Cafetalera de Satipo (CAC Satipo) que es parte del

proyecto “Competitividad y sostenibilidad de la producción del cacao y café de los distritos de Satipo, Pangoa, Río Tambo y Mazamari” (“Adquieren equipos para mejorar calidad del Café de Satipo”, 2016, párr. 1), lo cual permitió mejorar la calidad del cultivo y la exportación. Este proyecto se realizó gracias a la Fundación Peruana Pro Naturaleza que usó fondos de la Unión Europea y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (Devida), a través del Programa de Desarrollo Alternativo en Satipo (DAS).

Respecto a la productividad del café en la región, el rendimiento es muy bajo en comparación con otras regiones del Perú y algunas productoras de excelencia de países como Colombia. Sobre esto, Díaz y Carmen (2017) informaron que:

El rendimiento promedio del café es bajo si se lo compara con el de otros países productores: la media nacional alcanza apenas 13 qq/ha (quintales por hectárea). No obstante, en algunas zonas cafetaleras que tienen un mejor nivel de desarrollo (como Jaén, Bagua, San Ignacio o Villa Rica, entre otras), los niveles de producción oscilan entre 30 qq/ha y 80 qq/ha. La baja productividad se compensa con la apertura de nuevas plantaciones, lo cual incide en la pérdida de los bosques. De ahí que este sector constituya (junto al del cacao, la palma y la ganadería) uno de los principales drivers de la deforestación y emisión de gases de efecto invernadero (p.9).

De igual manera, el estudio realizado en la Selva Central por Díaz y Carmen (2017) informó que el rendimiento por hectárea de café a nivel nacional es bajo, e indicó que:

Se han logrado picos en los años 2006 y 2011, por encima de los 800 kg/ha, aunque la media nacional en los últimos años ha ido decreciendo hasta menos de 500 kg/ha. Sin embargo, a partir de la campaña de 2015 se viene recuperando. Según un estudio realizado por Xocium (2016), el punto de equilibrio para que un productor llegue a cubrir los costos de producción es 39,4 qq/ha; a partir de 40 qq se logra ganancia. Los promedios de producción en el Perú se mantienen en 12 qq (solo en los años 2006 y

2011 se obtuvo un promedio cercano a los 18 qq. Esto significa que la mayoría de los productores del país necesitan de 3,3 ha para equilibrar costos. La evolución de la productividad se da en un ciclo de diez años, cuando hay capacidad de inversión y uso de tecnología: en los primeros tres años se tendrá un crecimiento de 5 qq/ha; a partir del cuarto año y hasta el séptimo el crecimiento será de 3 qq/ha; desde el octavo la productividad decrecerá un promedio de 3 qq/ha, y se requerirá rehabilitar o renovar las plantaciones (pp.30-31).

De igual manera, sobre la productividad del café en Colombia, Leibovich y Llinás (2013) informaron que la productividad promedio de café en Colombia es de 1500 a 3000 (kg/ha) en café arábica, y de 2300 a 4000 (kg/ha) en café robusta (p. 3).

En cuanto al uso de la tecnología entre los demás departamentos productores del café, son similares pero no es suficiente, se requiere intensificar las investigaciones a fin de que se mejore la producción y calidad. El apoyo se recibe de distintas organizaciones y no necesariamente del Estado, lo cual resalta la importancia del café como una siembra alternativa de la siembra de la coca coca (“El café, uno de los cultivos alternativos en la lucha contra el narcotráfico”, 2015), por lo que Devida “remarcó que se destinó más de S/ 61 millones en más de 50 proyectos alternativos relacionados con el cultivo del café entre el 2012 – 2015” (párr. 3), en consideración de que el 95% de la producción se exporta. Estos proyectos beneficiaron cerca de 25 mil familias, entre las que se encontraron de la Región Junín.

A su vez el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad Innóvate Perú FIDECOM, que pertenece al Ministerio de la Producción, publicó que la Central de Cooperativas Cafetaleras de Café & Cacao “logró producir un café tostado especial en las presentaciones de expreso y gourmet que cumple con las más altos estándares de calidad, a tal punto de recibir las certificaciones orgánica, Comercio Justo y sello Q.” (párr. 1), con lo

cual se logró conseguir un puntaje de taza superior a 84 puntos, evaluación realizada por la Sociedad Americana de Evaluación a los 50 mejores productores de las cooperativas de Naranjillo y Pangoa, distrito de Satipo. Este fue el resultado del proyecto de investigación denominado “Adaptación Tecnológica Orgánica, Comercio Justo y sello Q destinado al mercado Peruano” (párr. 3), gracias a ello se logró registrar la marca Puma Coffee en el Indecopi, por haber obtenido un café de calidad de 90.5.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Actualmente, el Perú ocupa el segundo lugar como exportador mundial de café orgánico lo cual representa un merecido reconocimiento a las principales regiones productoras, como Junín, Pasco, Cajamarca, Amazonas, San Martín, Puno y Cusco, las cuales han permitido que el mayor destino de las exportaciones de café peruano sea la Unión Europa y EE. UU. (Agrodata, 2016). El café Junín es reconocido por su excelente calidad y prestigio a nivel mundial, obtuvo premios internacionales en un certamen de prestigio de cafés orgánicos en el AVPA París 2017, donde participaron los cafés Sumaq, Sisi, Palmeras, Agroflu y Gial (“Quince marcas de cafés listos para competir en Concurso de Cafés Tostados en París”, 2017).

La institucionalidad del sector es bastante débil y se encuentra muy dispersa. Los servicios brindados a los productores son deficientes y el acceso a crédito y financiamiento es una limitación importante. Si bien la comercialización no es un problema “porque todo el café se vende”, gran parte de la producción peruana, que es certificada como orgánica, termina en venta como café convencional. Los productores y los gremios precisan que el precio final de venta es menor en por lo menos tres soles por kilo que el costo de producción. Esto incide en un débil desarrollo social, económico y ambiental de las zonas cafetaleras, que aún viven en situación de pobreza y extrema pobreza (Díaz & Carmen, 2017, p.10).

En la construcción de la MEFI, ver Tabla 23; luego de la evaluación directa de las

fuentes primarias y secundarias, se identificó las fortalezas como:

Tabla 23

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
F1. Demanda creciente de las exportaciones del café Junín: 2014 (\$ 48,089,188.66) -2015(\$ 48,818,968.22) -2016 (\$ 64,492,366.96)	0.09	4	0.36
F2. La Región cuenta con 107,000ha de café especial de mayor rentabilidad: orgánico, gourmet, comercio justo.	0.08	3	0.24
F3. Mayor participación de productores a nivel nacional	0.08	3	0.24
F4. Creación y funcionamiento del Instituto de Café (investigación).	0.07	3	0.21
F5. Disponibilidad de mano de obra de bajo costo	0.06	3	0.18
F6. Introducción de nuevas variedades de café resistente a la plaga de la roya (Costa Rica 95.) en las zonas de Chanchamayo y Satipo	0.05	3	0.15
Subtotal	0.43		1.38
Debilidades			
D1. Ausencia de economías de escala	0.09	1	0.09
D2. 90% del sector lo conforman pequeños y medianos productores no organizados.	0.09	1	0.09
D3. Falta de asistencia técnica, a los pequeños y medianos productos	0.06	2	0.12
D4. Tecnología de información/comunicación que no facilita información de mercados y precios del café	0.14	2	0.28
D5. Más del 60% de plantones tienen más de 20 años de antigüedad	0.08	2	0.16
D6. Tecnología productiva no acorde a las necesidades (solo 6% utiliza la yunta para los terrenos inclinados y 94% usa pico y lampa)	0.07	1	0.07
D7. Limitaciones de acceso a financiamiento en costos y condiciones	0.04	1	0.04
Subtotal	0.57		0.85
Total	1.00		2.23

Nota. 1: Debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, y 4: fortaleza mayor. Adaptado de D'Alessio (2014) "Planeamiento Estratégico Razonado". 2 p.67

- La demanda creciente de las exportaciones a la Unión Europea, Estados Unidos, México, Colombia, entre otros países.
 - El producto de gran importancia nacional por su aporte en el aspecto económico y social; como se indicó, la región Junín aportó con el incremento de cafés orgánicos y contribuyó al segundo lugar del país como productor de café orgánico.
- Asimismo, se informó que las provincias de Chanchamayo y Satipo, con suelo y clima adecuados para el cultivo del grano, consolidan a la región Junín como la primera zona productora de café con más de 107,000 hectáreas de café, y cuyo cultivo representa el sustento de 50,000 familias que se dedican a la producción del

grano en región (“Senasa y productores cafetaleros de la Selva Central controlan plaga de broca,” 2014, párr.3).

- Crecimiento del número de agricultores que producen cafés especiales.
- Interés del Gobierno Regional de Junín de contribuir con el desarrollo del sector, con la construcción del Instituto del Café en Río Negro Satipo, que permitirá realizar actividades de investigación y capacitación.
- La disponibilidad de mano de obra a bajo costo y en temporadas.
- La introducción de nuevas variedades de plantas de café, la finalidad de estas nuevas plantaciones es poder resistir al problema de la roya, entre las variedades se tiene *Costa Rica 9*, resistente a la plaga de la roya.

Existen debilidades en el sector, como la carencia de mano de obra tecnificada, falta del apoyo del Estado, muchas familias y comunidades que realizan las actividades agrícolas en forma empírica, el poco uso de tecnología y maquinaria en la producción de café, el costo de producción y el escaso ingreso económico. Esto limita la adquisición de tecnologías, así como la oferta financiera del mercado nacional, con altas tasas de interés por el riesgo que conlleva el desarrollo de la actividad cafetalera. Esto permitió que los productores opten por financiamiento de bancos externos, como indico lo indico en el artículo *Café: ¿Por qué los productores prefieren financiarse en bancos extranjeros?* (2017): “La diferencia de tasas de interés entre bancos extranjeros y nacionales impulsa a los productores de café a prestarse de los primeros. Estos tienen tasas de hasta 7% mensual, frente a las tasas de hasta 12% que ofrecen los bancos nacionales” (párr. 2), también lo permitió el débil nivel de asociación de agricultores cafetaleros, que no les permite beneficiarse de las economías de escala, mano de obra no tecnificada, entre otros. Todas estas debilidades han generado consecuencias, como la baja capitalización de los productores, la ineficiente gestión agrícola por parte de una gran cantidad de pequeños productores cafetaleros, la deficiente infraestructura en el beneficio,

secado realizado en calles polvorientas, carreteras, y por ende lento por falta de techos y plantas de secado.

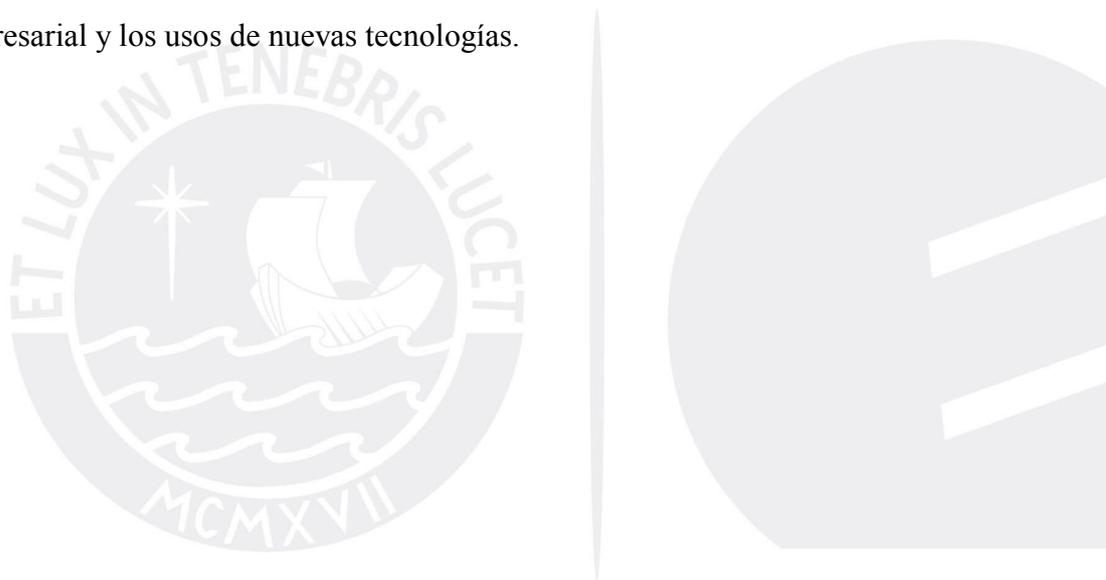
En este aspecto, Zurita (2017), quien tomó como referencia a Urs Kindler, (2017), indicó que Perú tiene la oportunidad de crecer siempre que haya ayuda del gobierno en escuela de campo para mantener la finca y en infraestructura para procesar café, sostuvo que "Si la producción sigue creciendo, que es lo que veo en el país, falta infraestructura para mantener la calidad del grano, lo que tiene un impacto en el precio" (parr.2). El valor ponderado que se obtuvo fue de 2.23. Este valor indicó que se tiene que reforzar y aprovechar mejor las fortalezas y neutralizar las debilidades, esto en función al trabajo de las instituciones, que deben velar por el cumplimiento de la Normativa Legal y Leyes que regulan el sector cafetalero. La informalidad es un aspecto negativo que afecta todo el proceso del clúster cafetalero, desde la parte productora hasta su traslado al sector industrial.

4.3 Conclusiones

Las cooperativas y asociaciones han logrado gestionar eficientemente la producción y comercialización del café Junín, tanto es así que cuentan con más del 50% de hectáreas certificadas a nivel nacional, lo cual ha permitido ingresar a 29 destinos internacionales: UE, Japón, USA entre otros. Sin embargo, aún no se ha trabajado en diferenciar y posicionar los cafés Junín en el mundo. En el sector de pequeños e independientes productores, la gestión de producción, cosecha, post cosecha y comercialización es deficiente por el elevado costo de producción, condiciones meteorológicas desfavorables, carencia de capital de trabajo, infraestructura inapropiada (vial y física), maquinarias, equipos y tecnología aplicada.

El acceso limitado a las capacitaciones y a asistencia técnica ha repercutido en un manejo de renovación de cafetales y control fitosanitario. Todo esto se ve reflejado en el nivel de pobreza en las zonas de cultivo. Los cafetaleros indican que no registra rentabilidad que les permita sostener e invertir en su ciclo productivo siguiente, hay baja productividad,

orientada al volumen y no a la calidad, lo que ha llevado incluso a cambiar los cultivos como cítricos o mantenerlos como una actividad secundaria. El acceso limitado al uso de tecnologías de información para la toma de decisiones (precios, mercados) y mano de obra temporal y no calificada. Por otro lado, la producción y comercialización de cafés tiene poco valor agregado: granos y tostados. Todas estas limitaciones dan como resultado bajo rendimiento por hectáreas y deterioro de la calidad del café. Sin embargo, existen muchas fortalezas en el sector, que pueden revertir esta situación como la demanda creciente del café, el desarrollo de nuevas variedades más resistentes, el interés de las instituciones públicas y privadas en contribuir a la producción sostenible del café, como ejemplo de ello se tienen la construcción del Instituto del Café y el trabajo a futuro con los hijos de cafetaleros en gestión empresarial y los usos de nuevas tecnologías.



Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo de los Productores de Café en la Región Junín

Es necesario definir los intereses del sector cafetalero de Junín, así como el potencial del sector y los principios cardinales para orientar los objetivos a largo plazo, a fin de tener éxito en el sector en el que se está compitiendo.

5.1 Intereses de la Organización

El interés del sector cafetalero en la Región Junín es vital para la economía del país, al ser una alternativa económica a los commodities de producción tradicional del país. Según Hartmann (1957/1983) “los intereses organizacionales son aquellos que una organización le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo” (D’Alessio, 2015, p. 213). Los intereses del café en la Región Junín se plantean a continuación: (a) incrementar la Población Económica Activa (PEA) de la Región Junín, (b) incrementar el Ingreso Pércapita de las familias cafetaleras de la Región Junín, y (c) incrementar el Producto Bruto Interno (PBI) de la Región Junín.

5.2 Potencial de la Organización

Es importante conocer el potencial del sector cafetalero de la Región Junín, que permite analizar las fortalezas y debilidades con que cuenta. Por ello, Hartmann (1957/1983) indicó que “el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos” (D’Alessio, 2015, p. 215). Estos dominios, al igual que lo mencionado en el capítulo tres, fueron los siguientes: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar. A continuación, se analizará cada uno de los dominios.

Demográfico. La región Junín, a junio del 2014 representó el 4.4% de la población nacional, lo cual lo ubicó en la sexta región con mayor población, de la cual el 50,5% fueron varones, con 667 mil 188 habitantes, y el 49,5% fueron mujeres, con 663 mil 876 habitantes;

el 65,0% radicó en área urbana; el grupo de 14 a 64 años representó el 62,4% de toda la población (Castillo, 2014). La región Junín, el año 2015, según estadísticas de Personas Adultas Mayores (PAM) representó el 8.9% con 120,202 habitantes, de un total de 1, 350,783 habitantes (INEI, 2015); a nivel de la región, de los adultos mayores 56,847 fueron hombres y 63,355 fueron mujeres, con lo cual representaron el 47% y el 53% respectivamente, y de los cuales 34,726 fueron agricultores.

Geográfico. Junín es la región central del país, con una altitud que oscila entre los 400 y 600 m.s.n.m., y tiene como límite: por el este, al Cusco; oeste, Lima; norte, Pasco y Ucayali; y sur, Ayacucho y Huancavelica. Junín presenta dos regiones naturales; la sierra y selva con una superficie de 44,197.23 Km², que representó el 3% del total territorio peruano (INEI, 1998).

Económico. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016), Junín aportó durante el año 2015 con el 3,3% al Valor Agregado Bruto (VAB) del país, a su vez Junín creció entre los años 2008 a 2015 en 5,8%, mientras el PBI del país en 5,3%, con lo cual contribuyó con el 3,0% al PBI Nacional. Asimismo, representó el 4,4% de la población económicamente Activa (PEA) del país, del cual el 39,0% se encuentra en la actividad agropecuaria, seguido del comercio con 15,4%.

Tecnológico y científico. La región Junín aplicó un nivel de tecnología bajo – medio, según lo mencionado por Central Café y Cacao del Perú. (2017) en el artículo *Cafés especiales: camino a la excelencia Agenda de Innovación Tecnológica de la Cadena de Valor de Café en la Selva Central*, pues cuenta con plantaciones de café de 40 a 50 años de producción, lo cual erosionó el suelo y favoreció la destrucción de plantas por la roya, por falta de conocimiento técnico y tecnológico por parte de los productores.

Histórico, psicológico y sociológico. Según Paz (2013) la región inició en 1825, cuando Simón Bolívar declaró el nombre de Junín en honor a batalla gloriosa del seis de

Agosto del año 1824; a su vez la región destacó por los atractivos turísticos de las nueve provincias ubicada en diferentes altitudes, por lo que cuenta con un clima variado. Se tiene pobladores con devoción, en lo que resalta la Provincia de Tarma, donde se desarrolla festividades en honor al Señor de Muruhuay, y las combinan con comida típicas del departamento.

Organizacional y administrativo. La región está representada por el presidente regional, que es elegido por la población; también se cuenta con el Órgano de Gobierno del Consejo Regional, que es el órgano normativo y fiscalizador del Gobierno de regional; seguido de la Secretaria Ejecutiva del Consejo, encargada de apoyar a los miembros del consejo. Asimismo, se cuenta con órganos consultivos y de coordinación del consejo de coordinación regional, encargados de las acciones de desarrollo entre el gobierno regional, y los gobiernos locales y la sociedad civil. Esto está plasmado en el Reglamento de Organización y Funciones de la Región Junín (2008).

Militar. En la región se cuenta con bases militares, para lo cual se les invita a los jóvenes al servicio militar voluntario, y se pide tener entre 18 a 25 años de edad. Se incentiva con una asignación económica con becas de estudios en la Senati Sencico y acceso a Beca 18 en las universidades del país; asimismo, se les brinda el beneficio de tener prioridad para los servicios que otorga el Ministerio del Trabajo (“Ejército convoca al servicio militar voluntario,” 2014). Es importante mencionar que según la resolución ministerial No. 0244-2016-MINAGRI, “El café es uno de los cultivos más importantes a nivel nacional, al ser un importante fuente generadora de empleo e ingresos y un gran demandante de insumos, bienes y servicios” (“Minagri: El cultivo de café es el sustento de 223 mil familias,” 2016). El sector en la Región Junín es importante para la economía, pues es el sustento de 50,000 familias; motivo por el cual el Estado brinda el apoyo, a fin de contrarrestar el impacto negativo de la roya y “los precios bajos por quintales de café, así como los altos costos de producción y

carencia de mano de obra están ocasionando el abandono del cultivo en el país” (“Cultivos de café: 15 mil hectáreas se han sustituido por cítricos, cacao y coca”, 2017) y que son reemplazado por la producción de cítricos, cacao y coca.

El café de Chanchamayo tiene un prestigio ganado internacionalmente, lo cual ayuda a que el país sea reconocido como el segundo productor y exportador de café orgánico a nivel mundial, además de ser “el principal abastecedor de Estados Unidos de café especial bajo el sello de *Fair Trade*, abarcando el 25% de este nicho de mercado” (“Minagri: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico”, 2015). Según el MINAGRI (2006), indicó que:

la Región Junín tiene el privilegio de ser el eje del comercio del centro del país. Tiene un importante potencial en recursos naturales y turísticos, y una oferta exportable que se ha consolidado con el transcurrir del tiempo. Lo más aconsejable para la región es desarrollar una oferta atractiva que genere demanda en el mercado internacional (p.8).

5.3 Principios Cardinales de la Organización

Los principios cardinales, según Hartman (1957/1983) citado por D’Alessio (2015), son los siguientes: influencia de terceros, lazos pasados y presentes, contrabalance intereses y conservación de los enemigos (competidores). Estos se detallan a continuación:

Influencia de terceras partes. Junín exporta el café a distintos mercados del mundo, según Promperú Junin (2016). Los destinos de exportación fueron: Alemania, Arabia Saudita, Australia, Bélgica, Canadá, Chile, Colombia, Corea del Sur (República de Corea), Dinamarca, Ecuador, Emiratos Árabes Unidos, España, Estados Unidos, Federación Rusa, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Japón, México, Noruega, Nueva Zelandia, Países Bajos (Holanda), Reino Unido, República Dominicana, Singapur, Suecia, Suiza y Taiwán. En el Perú también existen otras tres regiones importantes que se dedican producción del café: San Martín, Cajamarca y Cusco. La posibilidad de ampliar el mercado del café Junín podría darse

con los tratados comerciales suscritos por el Perú.

Lazos pasados y presentes. Durante el gobierno de Velasco Alvarado se realizó la Reforma Agraria, el 24 de Junio de 1969, en la cual grandes extensiones de terreno de las haciendas fueron repartidos a los agricultores que trabajaban para estas. Por esto, hoy se cuenta con pequeñas unidades agropecuarias y se mantiene una crisis en el sector agrícola en la zona andina, tradicional e incluso moderno agricultor exportador, como indicó Manrique (2016) en una nota de prensa del diario La República: “La crisis agraria era grave antes de que Velasco Alvarado tomara el poder y la reforma mantuvo el agro estancado”. Por el contrario, el PBI en la minería y la manufactura triplicó su valor y el de la pesca a 20 veces, pero que el agro creció sólo un 0.66%, entre 1950 y 1968. En la actualidad hay mejoras, como se detalla en capítulos anteriores. Los productos, en especial el café, exportaron al 95% de la producción según Devida, la cual beneficia a las familias y para cuenta con proyectos de apoyo a los pequeños agricultores que tienen terrenos menores a cinco hectáreas.

Contrabalance de los intereses. Los intereses actuales de las regiones que producen café, como Amazonas, San Martín, Cajamarca, Cusco y Junín, es incrementar la producción mediante la mejora del rendimiento por hectárea del café de calidad. El café peruano es apreciado por su sabor y aroma (BCRP, 2013), y la Región Junín representa el 25% de la producción nacional. Dichos intereses buscan alcanzar altos niveles de competitividad y productividad para la exportación. Es necesario que los agricultores cafetaleros cuenten con conocimientos técnicos y tecnología apropiada, debido a que tienen limitaciones como: carencia de equipos modernos, acceso limitado al financiamiento a largo plazo, equipos necesarios para el secado e infraestructura vial adecuada que permita el acceso y traslado del café, lo que incrementa el costo del café tal, según indicó Banco Mundial (2016). El Instituto Nacional de Investigación Agraria (2017) indicó que en el país más del 60% de plantaciones tienen 15 años de antigüedad de las 370,000 hectáreas, en la que están incluidas regiones

como Junín. Por ello, se aplican programas como el Plan Nacional Contra la Roya Amarilla, con intervención del Estado y el sector privado, que buscan mitigar el impacto de la roya mediante renovaciones de los plantones con variedades más resistentes a la roya en todas las regiones productoras de café, que permita mejorar el rendimiento por hectárea y genere más ingresos para las familias cafetaleras.

Conservación de los enemigos. En el país se tiene otras regiones que producen café, como: Junín, Amazonas, San Martín, Cajamarca y Cusco, con objetivos comunes de producir café en cantidad y calidad, a fin de poder abastecer la demanda del mercado internacional. Por ello, es necesaria la producción de otras regiones para que el café peruano sea reconocido en el mercado internacional, y que permita competir con países como Colombia y Brasil.

5.4 Matriz de Intereses del Sector (MIO)

En la Tabla 24, se evidencia que se requiere incrementar la producción y buscar mejorar el rendimiento por hectárea a través de la renovación de las plantas de manera periódica, que permita incrementar la PEA de la Región Junín, mejorar el ingreso de las familias cafetaleras e incrementar el Producto Bruto Interno (PBI) de la Región Junín.

Tabla 24

Matriz de Intereses del Sector Café Región de Junín (MIO)

Intereses del Sector	Intensidad del Interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Incrementar la Población Económica Activa (PEA) de la Región Junín.	PROMPERU (+)	Sierra y Selva exportadora (+)	
	Sector Privado (+)	INEI (+)	
	MINAGRI (+)	PROMPERU (+)	
2. Incrementar el Ingreso Pércapita de los productores de café de la Región Junín.	Sector Privado (+)	MTPS (+)	
	Sierra y Selva Exportadora (+)	INEI (+)	
3. Incrementar la producción o Valor Agregado Bruto (VAB) del café de la Región Junín.	MINAGRI (+)	PROMPERU (+)	
	Sierra y Selva Exportadora (+)	BCR (+)	
	Sector Privado (+)	INEI (+)	

Nota. Los Intereses comunes está representados por (+) y los intereses opuestos por (-).

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," F.A. D'Alessio, 2015. Lima Perú: Pearson

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los Objetivos de Largo Plazo (OLP) “son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar, luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (D’Alessio, 2015. p. 218). Para lograr recuperar el liderazgo de producción de café de la Región Junín en el Perú, para el año 2024, se plantea los siguientes objetivos a largo plazo. En la Tabla 25 se muestra la matriz de objetivos de largo plazo del productor de café de la Región Junín:

Tabla 25

Matriz de Objetivos de Largo Plazo del Productor de Café de la Región Junín.

ARC	OLP	Descripción	Método de medición
Social	OLP1	Incrementar al año 2024, el número de jornales anuales demandados para las actividades de la producción del café en chacra de 729, 928 jornales (2015) a 1'182,484 jornales anuales.	Informe del Dirección Regional Agraria Junín y MTPS
Ingresos Económico	OLP2	Contribuir al incremento del ingreso Pércapita anual de las familias productoras de café de S/. 5, 090.04 (2015) a S/. 19,638.66 (2011), al año 2024.	Informe del Dirección Regional Agraria Junín: Valor Agregado Bruto de Café entre el número de familias cafetaleras.
Económico	OLP3	Incrementar el Valor Agregado Bruto de la producción de café de la Región Junín de S/. 254, 502,000.00 (2015) a S/. 888'963,440.00 (2011), al año 2024.	Informe del Dirección Regional Agraria Junín : Valor Agregado Bruto de Café

Nota. Adaptado de “Los Objetivos de Largo Plazo (OLP)”, por D’Alessio, I. F. (2015). El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. p. 218.

5.6 Conclusiones

El mejoramiento del rendimiento en la producción del café está articulado a un plan de capacitaciones, a fin de impartir conocimientos técnicos y de todas las mejores prácticas de cultivos de café, para lo cual se requiere mayor involucramiento y compromiso de las instituciones públicas y privadas, lo que permitirá mejorar el precio, así como reducir los costos en la producción, rentabilidad y los beneficios de las economías de escala.

Es importante aprovechar la fortaleza del reconocimiento del café peruano en el exterior en paralelo con localidad del café de la Región de Junín, la misma que debe ser impulsado mediante un plan de marketing y la difusión en los medios de comunicación, en

donde se aproveche ferias y eventos internacionales de prestigio. La importancia de mantener como aliados a las regiones productoras de café, como San Martín, Amazonas y Cusco, permiten en conjunto atender la demanda del mercado internacional, para de esta manera competir con países como Colombia y Brasil, en esta parte del mundo. A su vez, se podrá desarrollar proyectos que permitan darle un valor agregado al café a fin de mejorar los ingresos económicos y dinamizar toda la cadena productora del café, en especial de los pequeños agricultores, cuyos miembros son jóvenes y familias pobres.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se pasará al siguiente proceso de formulación y elección de las estrategias que se aplicarán en el plan estratégico del café de la Región Junín, que oriente al logro de los objetivos estratégicos planteados.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Las estrategias planteadas en la matriz MFODA son el resultado de un análisis del café en la Región Junín, para recuperar el liderazgo de la producción del café en el Perú. La matriz MFODA permite realizar el análisis situacional del café en la región y generar las estrategias de cada uno de los cuatro cuadrantes. Las estrategias internas y externas obtenidas de la aplicación de la MFODA se detallan a continuación, y se muestran en la Tabla 26:

Estrategias FO - Explote:

FO1: Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – París) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1, O1, O2).

FO2: Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC para certificaciones de café especiales (F2,F3,O2).

FO3: Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero (F4, O4).

FO4: Implementar un convenio con la SUNAT para capacitar a los productores en la aplicación de beneficios tributarios que se aplican al sector (F3, F5 ,O4, O5).

FO5: Desarrollar convenios con el Gobierno Central, local y organismos privados representativos para mejorar la infraestructura productiva (despulpadoras, secadoras), infraestructura vial y de comunicaciones (F6,F4).

Estrategias DO - Busque:

DO1: Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 01, O2, O6, O7).

DO2: Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1).

DO3: Sistematizar el apoyo de instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI, en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, O6).

DO4: Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café en la siembra y cosecha, con instituciones internacionales y fuentes cooperantes que apoyen financieramente a café tales como: Root Capital, USAID, etc. (D6, O5).

DO5: Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente mediante el uso adecuado de los recursos naturales, y evitar la deforestación y depredación de los bosques. A través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).

Estrategias FA - Confronte:

FA1: Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café: esencias, jarabes, harinas (F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4).

FA2: Realizar alianzas con las aseguradoras y reaseguradoras para diseñar un producto (póliza) que contemple las variaciones de precios del café y baja de producción por plagas y desastres naturales (F2, F3, A3, A6).

FA3: Realizar un convenio con el SENAMHI para pronósticos de tiempo en siembra y cosecha (F2, F3, A4, F4).

Estrategias DA - Evite:

DA1: Formar una institución privada representativa que asocie y vele los intereses

Tabla 26

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

MFODA		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
F1. Demanda creciente de las exportaciones del café Junín: 2014 (\$ 48, 089,188.66) -2015(\$ 48, 818,968.22) -2016 (\$ 64, 492,366.96).	D1. Ausencia de economías de escala en los pequeños productores	
F2. La Región Junín cuenta con 107,000 hectáreas de café especial de mayor rentabilidad: orgánico, gourmet, comercio justo.	D2. 90% del sector lo conforman pequeños y medianos productores no organizados	
F3 Mayor participación de productores a nivel nacional	D3. Falta de asistencia técnica a los pequeños y medianos productores no organizados	
F4. Creación y funcionamiento del instituto de café (capacitación, investigación)	D4. Tecnología de información/comunicación que no facilita información de mercados y precios del café	
F5. Disponibilidad de mano de obra de bajo costo	D5. Más del 60% de las plantaciones de café, tienen más de 20 años de antigüedad, con baja producción	
F6. Introducción de nuevas variedades de café resistente a la plaga de la roya (Costa Rica 95.) en las zonas de Chanchamayo y Satipo.	D6. Limitaciones de acceso a financiamiento en costos y condiciones	
OPORTUNIDADES	DO: Busque	FO: Explote
O1. Crecimiento sostenible de la demanda extranjera.	DO1: Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 01, 02,06,07)	FO1: Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – París) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1,O1,O2)
O2. Apertura de nuevos mercados aprovechando los acuerdos comerciales internacionales con USA, UE, Alemania, Japón, y otros.	DO2: Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1)	FO2: Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC para certificaciones de café especiales (F2,F3,O2)
O3. Exoneración de IGV – Ley de la Amazonia	DO3: Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, 06)	FO3: Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero (F4, O4)
O4. Beneficios tributarios – Ley 29972 que promueve la inclusión de productores agrarios a través de cooperativas	DO4: Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café, tanto en la siembra y cosecha con Instituciones Internacionales y fuentes Cooperantes que apoyen financieramente a café tales como: Root Capital, USAID, etc. (D6, O5)	FO4: Implementar un convenio con la SUNAT para capacitar a los productores en la aplicación de beneficios tributarios que se aplican al sector (F3, F5 ,O4, O5)
O5. Acceso a líneas de financiamiento de capitales foráneos	DO5: Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente, mediante el uso adecuado de los recursos naturales evitando la deforestación y depredación de los bosques. A través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).	FO5: Desarrollar convenios con el Gobiernos Central, Local y organismos privados representativos para mejorar la infraestructura productiva (despulpadoras, secadoras) infraestructura vial y de comunicaciones (F6,F4)
O6. Seis de ocho regiones naturales se encuentran en Junín lo que favorecen el desarrollo de variedades de cafés		
AMENAZAS	DA: Evite	FA: Evite
A1. Riesgos de cultivos ilícitos (coca)	DA1: Formar una institución privada representativa que asocie y vele los intereses: económicos, sociales y ambientes de los productores, para dirigir su propio desarrollo, de acuerdo a sus necesidades. (D1, A2, A3)	FA1: Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café: esencias, jarabes, harinas. (F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4)
A2. Desarrollo de productos alternativos por precios bajos: cacao, te negro, malta y bebidas energizantes	DA2: Realizar alianzas con MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, MTC para la creación de tecnologías de comunicación que permita dinamizar el ciclo productivo del café (D2, D3, D4, D6, D7, D10, A1, A2, A3, A4).	FA2: Realizar alianzas con las aseguradoras y reaseguradoras para diseñar un producto (póliza) que contemple las variaciones de precios del café y baja de producción por plagas y desastres naturales (F2, F3, A3, A6)
A3. Volatilidad de los precios en el mercado internacional		FA3: Realizar convenio con el SENAMHI para pronósticos de tiempo en siembra y cosecha (F2, F3, A4, F4)

Nota. Adaptado de “Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia 3ra edición”. Por F.A. D’Alessio, 2015, Pearson Educación de Perú.

económicos, sociales y ambientes de los productores, para dirigir su propio desarrollo de acuerdo a sus necesidades (D1, A2, A3).

DA2: Realizar alianzas con MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, MTC para la creación de tecnologías de comunicación que permita dinamizar el ciclo productivo del café (D2, D3, D4, D6, D7, D10, A1, A2, A3, A4).

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

El café de la Región Junín debe tener un enfoque estratégico apropiado, y ello se consigue con la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). Con los valores obtenidos en cada uno de los factores, se procede a graficar el polígono y el vector resultante. El vector obtenido indica que el sector café de la Región Junín se encuentra en una postura conservadora, y sobre esto D'Alessio (2014) indicó que:

Es típica de un mercado estable de crecimiento lento. La organización debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera. El factor crítico es de competitividad de productos. La organización productiva del café, en esta situación debería reducir su línea de productos, reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos y ganar en mercados más atractivos.

Es la estrategia de los analistas. Dotados de fortaleza financiera, pero carentes de ventajas competitivas o potencial de la industria, deben seguir una estrategia con base en un cuidadoso análisis de las oportunidades producto/mercado y del desarrollo conservador (p. 106).

La matriz MPEYEA se elabora y utiliza para determinar la postura estratégica del café en la Región Junín (ver Figura 30). La Tabla 27 muestra el análisis cuantitativo y cualitativo de la organización de los productores. Después del análisis de estos resultados, se procede la confección de la matriz MPEYEA.

Tabla 27

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)									
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
10. Poder de Negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio		2.44							
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)									
1. Retorno a 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	Solida
4. Capital requerido vs 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	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio		3.00							
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)									
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	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	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
10. Promoción de estilos de vida saludable por el Estado y la ONG	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio		-2.80							

Nota. Adaptado de "Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia 3ra edición". Por F.A. D'Alessio, 2015, Pearson Educación de Perú.

Analizando los resultados de la tabla 27

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-2.8	-0.4
Fortaleza de la Industria (FI)	2.44	
Fortaleza Financiera (FF)	3	1.1
Estabilidad del Entorno (EE)	-1.89	

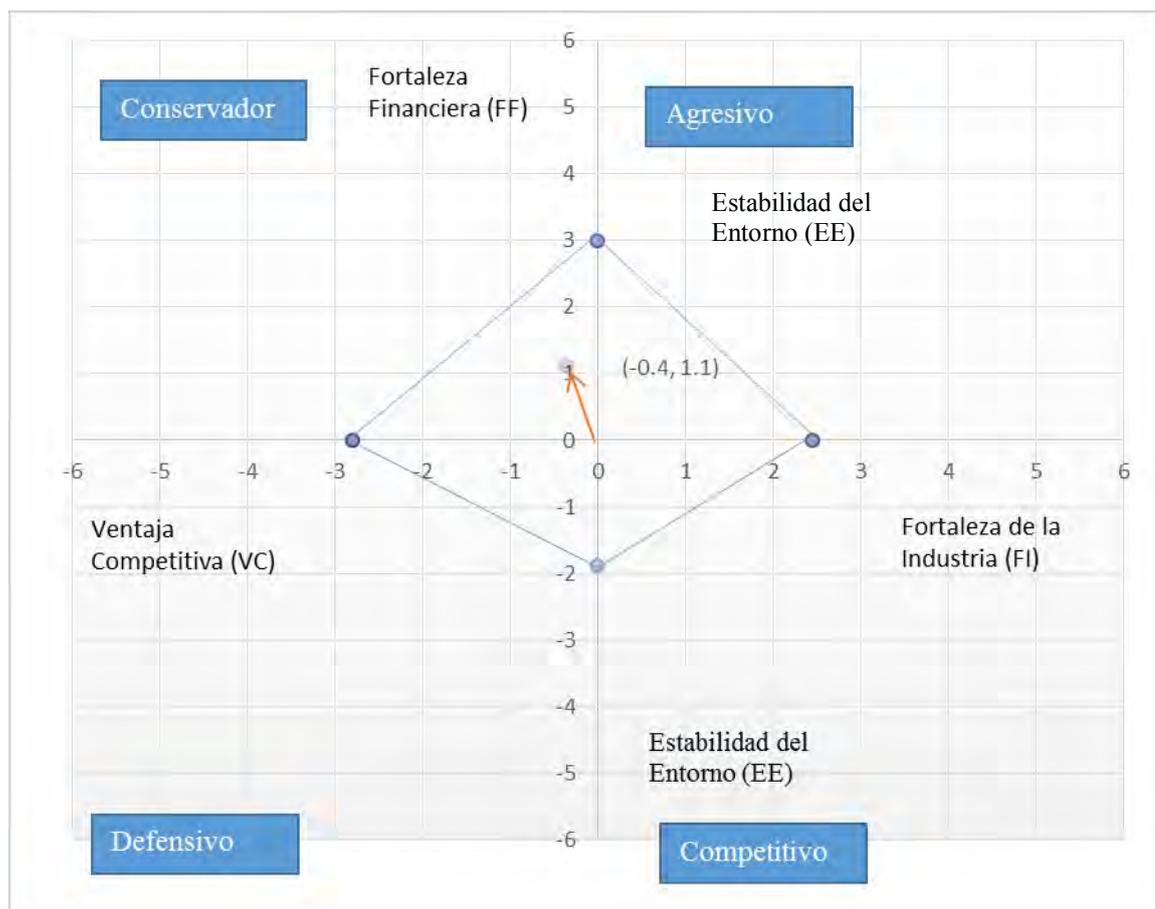


Figura 30. Gráfica de la matriz MPEYEA, donde se muestra la ubicación del sector café en la Región Junín.

Adaptado de *Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia 3ra edición*, por D'Alessio, 2015. Pearson Educación de Perú.

De la matriz MPEYEA podemos implementar las siguientes estrategias:

1. Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – París) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1,O1,O2).
2. Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC, para certificaciones de café especiales (F2,F3,O2).
3. Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero (F4, O4).

4. Realizar alianzas con las aseguradoras y reaseguradoras para diseñar un producto (póliza) que contemple las variaciones de precios del café y baja de producción por plagas y desastres naturales (F2, F3, A3, A6).
5. Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 01, 02,06,07).
6. Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1).
7. Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor, para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, 06).
8. Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café en la siembra y cosecha, con instituciones internacionales y fuentes cooperantes que apoyen financieramente al café, tales como Root Capital, USAID, etc. (D6, O5).
9. Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente mediante el uso adecuado de los recursos naturales, y evitar la deforestación y depredación de los bosques a través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).
10. Formar una institución privada representativa que asocie y vele por los intereses económicos, sociales y ambientales de los productores, para dirigir su propio desarrollo de acuerdo a sus necesidades (D1, A2, A3).
11. Realizar alianzas con MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, MTC para la creación de tecnologías de comunicación que permita dinamizar el ciclo productivo del café (D2, D3, D4, D6, D7, D10, A1, A2, A3, A4).

12. Realizar convenio con el SENAMHI para pronósticos de tiempo en siembra y cosecha (F2, F3, A4, F4).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

“(a) La relación entre la participación del mercado en la industria y la generación de efectivo (b) con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso del efectivo, son las bases de la matriz” (D’Alessio, 2015, p. 288). Se observa que la producción tiene un promedio de participación al 2016 de 0.155, y la tasa de crecimiento de las exportaciones fue de 32.11%. En la Tabla 28 se hace referencia del mercado de producción de café a nivel nacional, y la participación de esta producción de la Región Junín. Asimismo, en la Tabla 29 se presenta la relación del crecimiento de las exportaciones de la Región Junín.

Tabla 28

Participación del Mercado de Producción de Café (t) y Crecimiento de Exportaciones de Junín (FOB USD)

	2,014	2,015	2,016	Promedio
Producción Nacional	222,047	251,938	277,800	250,595
Producción Región Junín	30,202	39,275	46,700	38,726
Participación %	14.00	16.00	17.00	15.00
Exportaciones	45,098,189	48,818,968	64,492,367	
Tasa Crecimiento %			32.00	

Nota. Adaptado de “*Históricas de producción agrícola – compendio estadístico*,” por “Ministerio de Agricultura [Minagri], 2016b. Recuperado de <http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>

Tabla 29

Producción de Café Región Junín Versus Crecimiento de Exportación de Café Región Junín

	Producción Anual	Participación %	Producción (t)	Tasa crec. %	Créditos %
Región Junín				32.11	15.5
	2,014	13.60	30,202		0
	2,015	15.59	39,275		0
	2,016	16.81	46,700		0

Nota. Datos históricos de la siembra de café en la región Junín por Hectárea (ha).

Adaptado de “Siembra,” por Dirección Regional Agraria de Junín [DRAJ], 2015. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/0B6teYThL_oDqVIZDeGtGQnVITVE/view

Participación del mercado relativa		
Tipo	Valor	Tasa crec. (%)
Producción	0.155	32.11%

Nota. Resultado de operativización de las Tablas 25 y 26.

En la Figura 31 se muestra la ubicación del café en la Región Junín en el primer cuadrante: interrogación, y según D' Alessio (2014), las características que corresponden a esta ubicación suele ser la baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento las necesidades de efectivo son altas, la generación de caja es baja. El café de la Región Junín debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir (p. 112).

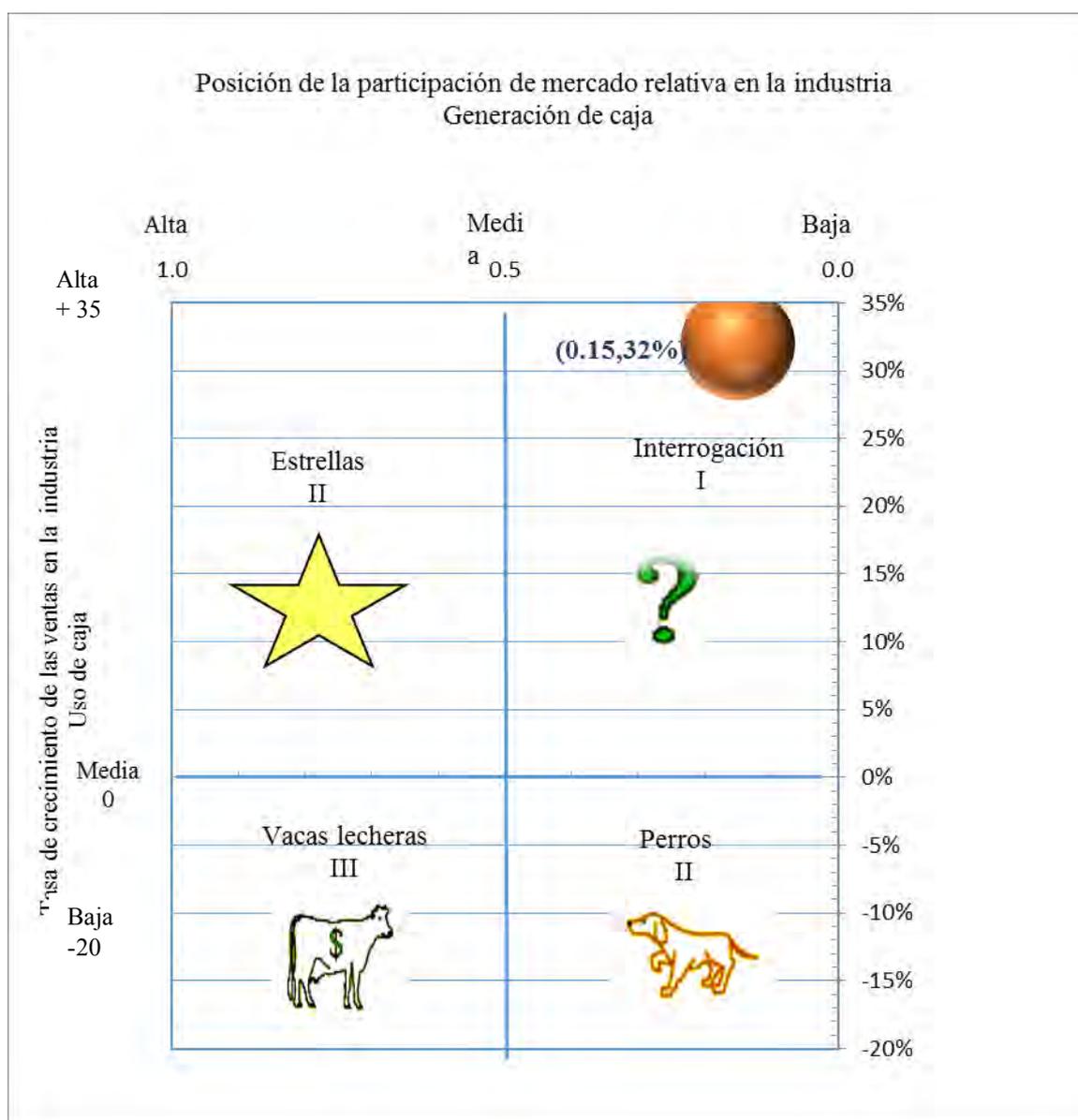
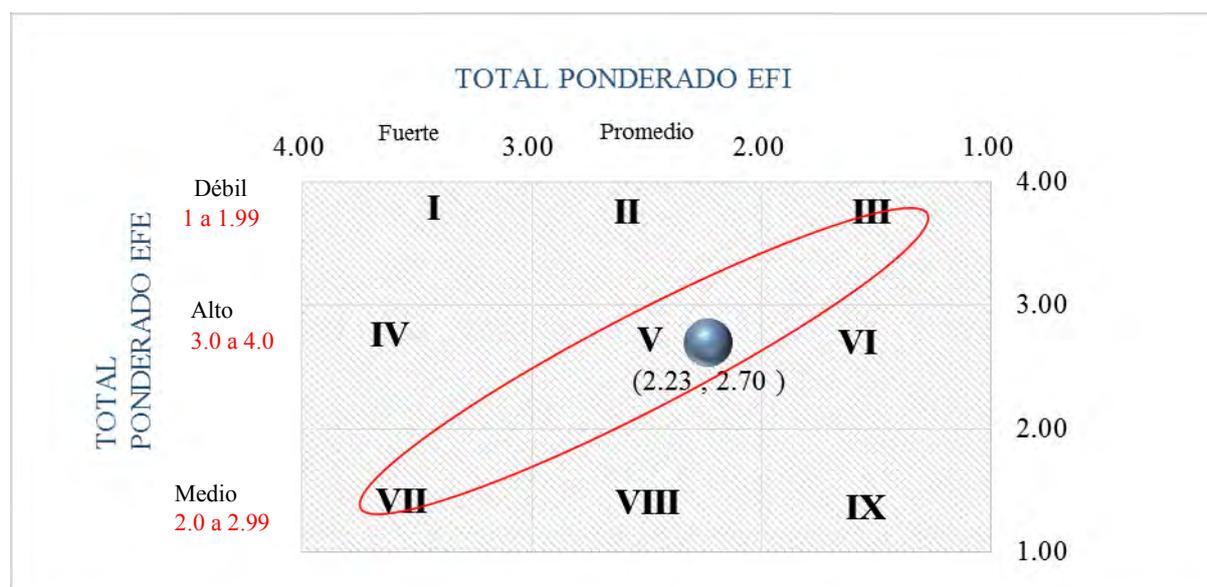


Figura 31. Gráfica de la matriz MBCG, el café de la Región Junín, se encuentra en el I cuadrante (Interrogante).

Adaptado de *Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* 3ra edición, por D' Alessio, 2015, Pearson Educación de Perú.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la Matriz Interna Externa “se grafican cada una de las divisiones de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas; estas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI” (D’Alessio, 2015, p. 293). Los puntajes obtenidos en la MEFE y MEFI ubican al café de la Región Junín en el cuadrante II de la Primera Región, cuya prescripción es crecer y construir, además de sugerir estrategias intensivas y de integración.



Total Ponderado EFI	Total Ponderado EFE
2.23	2.7

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

Figura 32. Matriz Interna Externa, donde el sector se ubica en el segundo cuadrante. Adaptado de *Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* 3ra edición, por D’Alessio, 2015, Pearson Educación de Perú.

Las estrategias que se enfocan con esta matriz son:

1. FO1: Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – París) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1, O1 ,O2).
2. FO2: Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC para certificaciones de café especiales (F2, F3, O2).
3. FO4: Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero (F4, O4).
4. DO1: Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 01, 02,06,07).
5. DO2: Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1).
6. DO3: Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI, en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor, para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, 06).
7. DO4: Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café en la siembra y cosecha, con instituciones internacionales y fuentes cooperantes que apoyen financieramente al café como: Root Capital, USAID, etc. (D6, O5).
8. DO5: Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente
9. mediante el uso adecuado de los recursos naturales, y evitar la deforestación y

depredación de los bosques a través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).

10. FA1: Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café en productos como esencias, jarabes y harinas (F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4).

11. DA1: Formar una institución privada representativa que asocie y vele por los intereses económicos, sociales y ambientales de los productores, para dirigir su propio desarrollo de acuerdo a sus necesidades (D1, A2, A3).

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia “ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (D’Alessio, 2015, p. 296). En la realización del análisis de estas dos variables en conjunto, el negocio adoptó una posición competitiva débil y en un rápido crecimiento del mercado, el cual se ubica en el cuadrante II; o cuando tiene una posición competitiva débil y un lento crecimiento del mercado, se encuentra en el cuadrante III; o un lento crecimiento del mercado y una posición competitiva fuerte o cuadrante IV. En el análisis del presente planeamiento del café de la región Junín, este se encuentra en el cuadrante II, el cual se muestra en la Figura 33.

Las estrategias que se deben utilizar con esta matriz:

1. FO1: Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – París) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1, O1, O2).
2. FO2: Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC, para certificaciones de café especiales (F2, F3, O2).
3. FO4: Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en

construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero (F4, O4).

4. FO6: Desarrollar convenios con el Gobierno Central, local y organismos privados representativos para mejorar la infraestructura productiva (despulpadoras, secadoras) infraestructura vial y de comunicaciones (F6, F4).
5. DO1: Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 01, 02, 06, 07).
6. DO2: Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1).

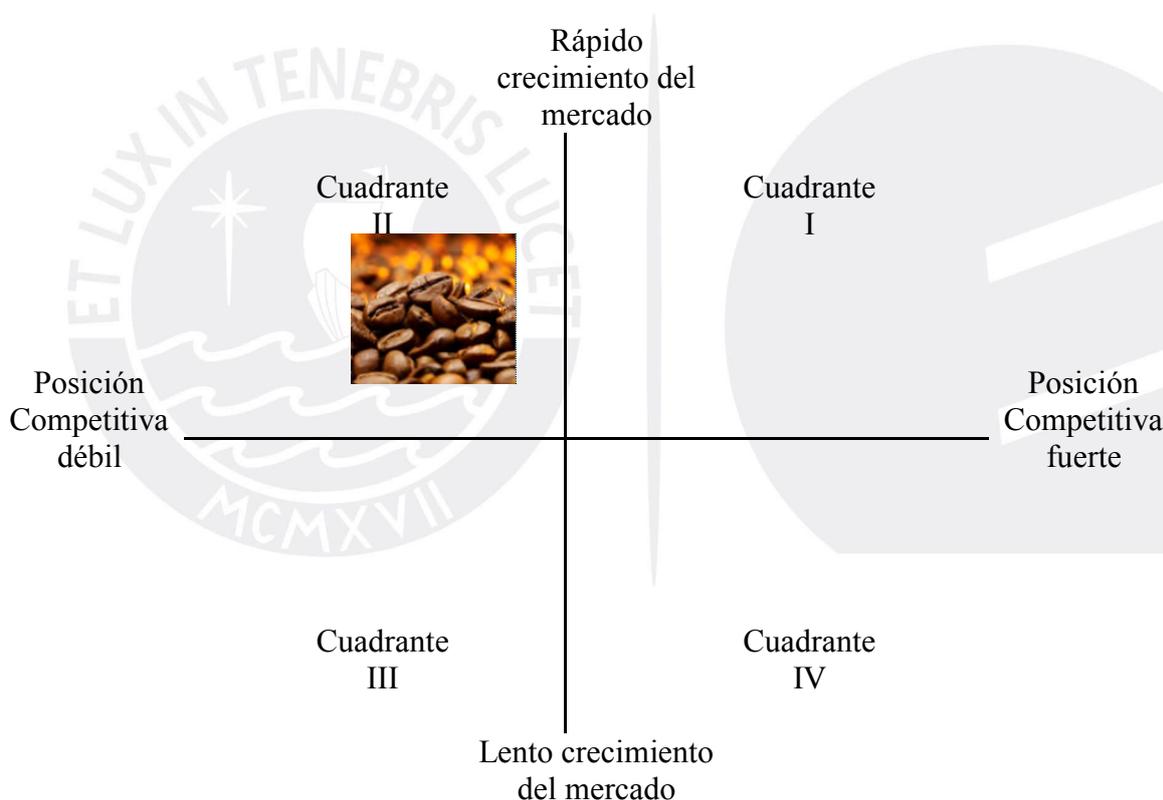


Figura 33. Matriz de la Gran Estrategia para el café de la región Junín. Nuestro sector se ubica en el II cuadrante.

Adaptado de *Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia* 3ra edición, por D'Alessio, 2015. Pearson Educación de Perú.

7. DO3: Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI en el desarrollo de asistencias técnicas como la

fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor, para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, O6).

8. DO4: Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café, tanto en la siembra y cosecha con Instituciones Internacionales y fuentes Cooperantes que apoyen financieramente a café, como Root Capital, USAID, etc. (D6, O5).
9. DO5: Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente mediante el uso adecuado de los recursos naturales, y evitar la deforestación y depredación de los bosques a través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).
10. FA1: Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café, en productos como esencias, jarabes, harinas (F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4).
11. FA2: Realizar alianzas con las aseguradoras y reaseguradoras para diseñar un producto (póliza) que contemple las variaciones de precios del café y baja de producción por plagas y desastres naturales (F2, F3, A3, A6).
12. DA1: Formar una institución privada representativa que asocie y vele por los intereses económicos, sociales y ambientales de los productores, para dirigir su propio desarrollo de acuerdo a sus necesidades (D1, A2, A3).
13. DA2: Realizar alianzas con MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, MTC para la creación de tecnologías de comunicación que permita dinamizar el ciclo productivo del café (D2, D3, D4, D6, D7, D10, A1, A2, A3, A4).

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La consolidación de las matrices elaboradas como la FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, en las cuales se plasma las estrategias diseñadas, son unidas en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). En esta matriz, el número de ocurrencias se registra en valores; para el análisis del presente PEA, las valorizaciones igual a cinco serán retenidas. D'Alessio (2015),

indicó que: “es importante recalcar que las estrategias retenidas no deben ser las externas o el nombre general de las estrategias internas, ni mucho menos las estrategias genéricas) (p. 300). En la Tabla 30 se muestra las estrategias específicas planteadas de acuerdo al mayor número de coincidencias resultantes del FODA, PEYEA, MBCG, MIE MGE, pasaran a ser consideradas estrategias retenidas, que en primer orden contribuirán al cumplimiento de los objetivos y el logro de la visión. Las otras estrategias pasaran a ser estrategias de segundo orden, de contingencias, y estarán a la espera en contribuir con los objetivos y la visión.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) es una herramienta, que definió D’Alessio (2015), y sobre lo cual mencionó, “permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta identificación previa de los factores determinantes, críticos o claves, de éxito externos e internos” (p. 300). Esta matriz tuvo como resultado la selección de 10 estrategias, lo cual se muestra en la Tabla 31.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

“Luego de calificar las estrategias retenidas en la MCPE, es conveniente hacer una evaluación final en la fase de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt, que son: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad.” (D’Alessio, 2015, p. 304). En la Tabla 32 se muestra los resultados de esta evaluación.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Sobre la Matriz de Ética (ME), D’Alessio (2015) indicó que “intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (p.306). La Tabla 33 muestra la Matriz de Ética del sector de análisis, que se refiere al aspecto de Justicia, el cual el denominador común es el criterio Justo, es decir, que la aplicación se relaciona al impacto en la distribución, equidad en la administración y normas de compensación.

Tabla 30

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

ITEM	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	Intensiva-Penetración en el mercado	FO1: Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – París) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1,O1,O2)	X	X	X	X	X	5
E2	Intensiva-Penetración en el mercado/Desarrollo de productos	FO2: Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC para certificaciones de café especiales (F2,F3,O2)	X	X	X	X	X	5
E3	Intensiva-Desarrollo de productos/Desarrollo de mercados	FO4: Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero (F4, O4)	X	X	X	X	X	5
E4	Integración vertical hacia atrás	F05: Implementar un convenio con la SUNAT para capacitar a los productores en la aplicación de beneficios tributarios que se aplican al sector (F3, F5 ,O4, O5)	X					1
E5	Integración horizontal	FO6: Desarrollar convenios con el Gobiernos Central, Local y organismos privados representativos para mejorar la infraestructura productiva (despulpadoras, secadoras) infraestructura vial y de comunicaciones (F6,F4)	X				X	2
E6	Intensiva-Penetración en el mercado	DO1: Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 01, 02,06,07)	X	X	X	X	X	5
E7	Intensiva-Penetración en el mercado/Desarrollo de mercados	DO2: Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1)	X	X	X	X	X	5
E8	Intensiva-Penetración en el mercado/desarrollo de mercados	DO3: Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, 06)	X	X	X	X	X	5
E9	Intensiva-Penetración en el mercado/desarrollo de mercados	DO4: Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café, tanto en la siembra y cosecha con Instituciones Internacionales y fuentes Cooperantes que apoyen financieramente a café tales como: Root Capital,USAID, etc. (D6, O5)	X	X	X	X	X	5
E10	Intensiva-Penetración en el mercado/desarrollo de mercados	DO5: Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente, mediante el uso adecuado de los recursos naturales evitando la deforestación y depredación de los bosques. A través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).	X	X	X	X	X	5
E11	Intensiva-desarrollo de productos/conglomerado	FA1: Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café: esencias, jarabes, harinas. (F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4)	X	X	X	X	X	5
E12	Intensiva-integración horizontal	FA2: Realizar alianzas con las aseguradoras y reaseguradoras para diseñar un producto (póliza) que contemple las= variaciones de precios del café y baja de producción por plagas y desastres naturales (F2, F3, A3, A6)	X	X	X		X	4
E13	Integración vertical hacia atrás	FA3: Realizar convenio con el SENAMHI para pronósticos de tiempo en siembra y cosecha (F2, F3, A4, F4)	X	X	X			3
E14	Intensiva-Penetración en el mercado/desarrollo de mercados	DA1: Formar una institución privada representativa que asocie y vele los intereses: económicos, sociales y ambientes de los productores, para dirigir su propio desarrollo, de acuerdo a sus necesidades. (D1, A2, A3)	X	X	X	X	X	5
E15	Integración horizontal	DA2: Realizar alianzas con MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, MTC para la creación de tecnologías de comunicación que permita dinamizar el ciclo productivo del café (D2, D3, D4, D6, D7, D10, A1, A2, A3, A4).	X	X	X		X	4

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Tabla 31

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) del Sector Cafetalero de la Región Junín

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1: Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – Paris) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1,O1,O2)		FO2: Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC para certificaciones de café especiales (F2,F3,O2)		FO4: Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero (F4, O4)		DO1: Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 01, 02,06,07)		DO2: Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1)		DO3: Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, 06)		DO4: Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café, tanto en la siembra y cosecha con Instituciones Internacionales y fuentes Cooperantes que apoyen financieramente a café tales como: Root Capital,USAID, etc. (D6, O5)		DO5: Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente, mediante el uso adecuado de los recursos naturales evitando la deforestación y depredación de los bosques. A través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).		FA1: Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café: esencias, jarabes, harinas. (F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4)		DA1: Formar una institución privada representativa que asocie y vele los intereses: económicos, sociales y ambientes de los productores, para dirigir su propio desarrollo, de acuerdo a sus necesidades. (D1, A2, A3)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																					
O1. Crecimiento sostenible de la demanda extranjera.	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60
O2. Apertura de nuevos mercados aprovechando los acuerdos comerciales internacionales con USA, UE, Alemania, Japón, y otros	0.14	4.00	0.56	4.00	0.56	3.00	0.42	4.00	0.56	4.00	0.56	4.00	0.56	4.00	0.56	4.00	0.56	4.00	0.56	4.00	0.56
O3. Exoneración de IGV – Ley de la Amazonia	0.12	2.00	0.24	2.00	0.24	3.00	0.36	2.00	0.24	1.00	0.12	2.00	0.24	1.00	0.12	1.00	0.12	1.00	0.12	1.00	0.12
O4. Beneficios tributarios – Ley 29972 que promueve la inclusión de productores agrarios a través de cooperativas	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
O5. Acceso a líneas de financiamiento de capitales locales y foráneos.	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	1.00	0.08	1.00	0.08
O6. Seis de ocho regiones naturales se encuentran en Junín lo que favorecen el desarrollo de variedades de cafés	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	3.00	0.21	2.00	0.14
Amenazas																					
A1. Riesgos de cultivos ilícitos (coca)	0.11	1.00	0.11	1.00	0.11	2.00	0.22	2.00	0.22	1.00	0.11	2.00	0.22	2.00	0.22	1.00	0.11	1.00	0.11	1.00	0.11
A2. Desarrollo de productos alternativos por precios bajos	0.02	1.00	0.02	2.00	0.04	2.00	0.04	2.00	0.04	1.00	0.02	2.00	0.04	3.00	0.06	1.00	0.02	2.00	0.04	1.00	0.02
A3. Volatilidad de los precios en el mercado internacional	0.11	2.00	0.22	2.00	0.22	1.00	0.11	1.00	0.11	3.00	0.33	1.00	0.11	1.00	0.11	1.00	0.11	2.00	0.22	4.00	0.44
A4. Cambios climáticos	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30
Fortalezas																					
F1. Demanda creciente de las exportaciones del café Junín: 2014 (\$ 48,089,188.66) -2015(\$ 48,818,968.22) -2016 (\$ 64,492,366.96)	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36
F2. La Región cuenta con 107,000ha de café especial de mayor rentabilidad: orgánico, gourmet, comercio justo.	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32
F3. Mayor participación de productores a nivel nacional	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32
F4. Creación y funcionamiento del Instituto de Café (investigación).	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	3.00	0.21	4.00	0.28	3.00	0.21	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21
F5. Disponibilidad de mano de obra de bajo costo	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18
F6. Introducción de nuevas variedades de café resistente a la plaga de la roya (Costa Rica 95.) en las zonas de Chanchamayo y Satipo	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15
Debilidades																					
D1. Ausencia de economías de escala	0.09	3.00	0.27	2.00	0.18	3.00	0.27	3.00	0.27	4.00	0.36	3.00	0.27	2.00	0.18	3.00	0.27	4.00	0.36	4.00	0.36
D2. 90% del sector lo conforman pequeños y medianos productores no organizados.	0.09	2.00	0.18	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18	3.00	0.27	3.00	0.27	3.00	0.27	3.00	0.27	3.00	0.27	3.00	0.27
D3. Falta de asistencia técnica, a los pequeños y medianos productores	0.06	1.00	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18
D4. Tecnología de información/comunicación que no facilita información de mercados y precios del café	0.14	1.00	0.14	2.00	0.28	3.00	0.42	3.00	0.42	3.00	0.42	3.00	0.42	3.00	0.42	3.00	0.42	3.00	0.42	4.00	0.56
D5. Más del 60% de plantones tienen más de 20 años de antigüedad	0.08	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24
D6. Tecnología productiva no acorde a las necesidades (solo 6% utiliza la yunta para los terrenos inclinados y 94% usa pico y lampa)	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	2.00	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21	2.00	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21
D7. Limitaciones de acceso a financiamiento en costos y condiciones	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	2.00	0.08	3.00	0.12	2.00	0.08	2.00	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12	2.00	0.08	3.00	0.12
Totales	2.00		5.26		5.20		5.51		5.99		5.46		5.90		5.52		5.64		5.54		5.95

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Del análisis respectivo, se cuenta con diez estrategias retenidas:

1. FO1: Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – París) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1, O1, O2).
2. FO2: Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC para certificaciones de café especiales (F2, F3, O2).
3. FO4: Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero (F4, O4).
4. DO1: Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 01, 02, 06, 07).
5. DO2: Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1).
6. DO3: Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI, en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor, para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, 06).
7. DO4: Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café en la siembra y cosecha, con instituciones internacionales y fuentes cooperantes que apoyen financieramente a café, como: Root Capital, USAID, etc. (D6, O5).
8. DO5: Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente mediante el

uso adecuado de los recursos naturales, y evitar la deforestación y depredación de los bosques a través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).

9. FA1: Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café, en productos como esencias, jarabes, harinas (F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4).
10. DA1: Formar una institución privada representativa que asocie y vele por los intereses económicos, sociales y ambientales de los productores, para dirigir su propio desarrollo de acuerdo a sus necesidades (D1, A2, A3).

Asimismo, se ha considerado contar con estrategias de contingencia:

1. FA2: Realizar alianzas con las aseguradoras y reaseguradoras para diseñar un producto (póliza) que contemple las variaciones de precios del café y baja de producción por plagas y desastres naturales (F2, F3, A3, A6).
2. FA3: Realizar convenio con el SENAMHI para pronósticos de tiempo en siembra y cosecha (F2, F3, A4, F4).
3. DA2: Realizar alianzas con MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR, MTC para la creación de tecnologías de comunicación que permita dinamizar el ciclo productivo del café (D2, D3, D4, D6, D7, D10, A1, A2, A3, A4).

6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Esta matriz permite visualizar que las estrategias retenidas en la etapa anterior de la investigación cumplen con los objetivos de largo plazo. D'Alessio (2015) indicó que “debe verificarse que las estrategias se encuentren alineadas con las OLP” (p. 310). En la Tabla 34 se muestra la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

En la Tabla 35 se muestra la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

Tabla 32

Matriz de Rumelt (MR)

Ítem	Estrategias Específicas retenidas	Pruebas				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	FO1: Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – París) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1,O1,O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	FO2: Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC para certificaciones de café especiales (F2,F3,O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	FO4: Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero (F4, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	DO1: Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 01, 02,06,07)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	DO2: Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	DO3: Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, 06)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	DO4: Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café, tanto en la siembra y cosecha con Instituciones Internacionales y fuentes Cooperantes que apoyen financieramente a café tales como: Root Capital,USAID, etc. (D6, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	DO5: Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente, mediante el uso adecuado de los recursos naturales evitando la deforestación y depredación de los bosques. A través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	FA1: Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café: esencias, jarabes, harinas. (F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	DA1: Formar una institución privada representativa que asocie y vele los intereses: económicos, sociales y ambientes de los productores, para dirigir su propio desarrollo, de acuerdo a sus necesidades. (D1, A2, A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson

Tabla 33

Matriz de Ética (ME)

ITEM	Estrategias / Impacto	Derechos					Justicia			Utilitarismo		SE ACEPTA	
		En el derecho de la vida	En el derecho de la propiedad	En el derecho al libre pensamiento	En el derecho a la privacidad	En el derecho a hablar libremente	En el derecho al debido proceso	En la distribución	En la administración	En las normas de compensación	En fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
1	FO1: Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – París) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1,O1,O2)	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente	Sí
2	FO2: Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC para certificaciones de café especiales (F2,F3,O2)	Promueve	Promueve	Promueve	Neutro	Promover	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente	Sí
3	FO4: Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero (F4, O4)	Promueve	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente	Sí
4	DO1: Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 01, 02,06,07)	Promueve	Promueve	Promueve	Neutro	Promover	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente	Sí
5	DO2: Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1)	Promueve	Promueve	Promueve	Neutro	Promover	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente	Sí
6	DO3: Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, 06)	Promueve	Promueve	Promueve	Neutro	Promover	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente	Sí
7	DO4: Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café, tanto en la siembra y cosecha con Instituciones Internacionales y fuentes Cooperantes que apoyen financieramente a café tales como: Root Capital,USAID, etc. (D6, O5)	Neutro	Promueve	Promueve	Neutro	Neutro	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente	Sí
8	DO5: Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente, mediante el uso adecuado de los recursos naturales evitando la deforestación y depredación de los bosques. A través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).	Promueve	Promueve	Promueve	Neutro	Promover	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente	Sí
9	FA1: Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café: esencias, jarabes, harinas. (F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4)	Promueve	Promueve	Promueve	Neutro	Promover	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente	Sí
10	DA1: Formar una institución privada representativa que asocie y vele los intereses: económicos, sociales y ambientes de los productores, para dirigir su propio desarrollo, de acuerdo a sus necesidades. (D1, A2, A3)	Promueve	Promueve	Promueve	Neutro	Promover	Promueve	Justo	Justo	Justo	Excelente	Excelente	Sí

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

Tabla 34

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

VISIÓN			
Al año 2024, la Región Junín volverá a liderar la producción de café en el Perú. Así mismo será reconocido como el de mejor calidad, y alcanzará altos niveles de rendimientos productivos, con lo cual contribuirá al crecimiento económico y mejora del nivel de vida; logrando el desarrollo sostenible de los productores de la región.			
Intereses Organizacionales			
1. Incrementar la Población Económica Activa (PEA) de la Región Junín.	Incrementar al año 2024, el número de jornales anuales demandados para las actividades de la producción del café en chacra de 729, 928 jornales (2015) a 1'182,484 jornales anuales	Contribuir al incremento del ingreso Pércapita anual de las familias productoras de café de S/. 5, 090.04 (2015) a S/. 19,638.66 (2011), al año 2024.	Incrementar el Valor Agregado Bruto de la producción de café de la Región Junín de S/. 254, 502,000.00 (2015) a S/. 888'963,440.00 (2011), al año 2024.
2. Incrementar el Ingreso Pércapita de los productores de café de la Región Junín.			
3. Incrementar la producción o Valor Agregado Bruto (VAB) del café de la Región Junín.			
FO1: Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – París) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1,O1,O2)	X	X	X
FO2: Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC para certificaciones de café especiales (F2,F3,O2)	X	X	X
FO4: Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero (F4, O4)	X	X	X
DO1: Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 01, 02,06,07)	X	X	X
DO2: Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1)	X	X	X
DO3: Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, 06)	X	X	X
DO4: Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café, tanto en la siembra y cosecha con Instituciones Internacionales y fuentes Cooperantes que apoyen financieramente a café tales como: Root Capital,USAID, etc. (D6, O5)	X	X	X
DO5: Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente, mediante el uso adecuado de los recursos naturales evitando la deforestación y depredación de los bosques. A través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).	X	X	X
FA1: Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café: esencias, jarabes, harinas. (F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4)	X	X	X
DA1: Formar una institución privada representativa que asocie y vele los intereses: económicos, sociales y ambientes de los productores, para dirigir su propio desarrollo, de acuerdo a sus necesidades. (D1, A2, A3)	X	X	X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

Tabla 35

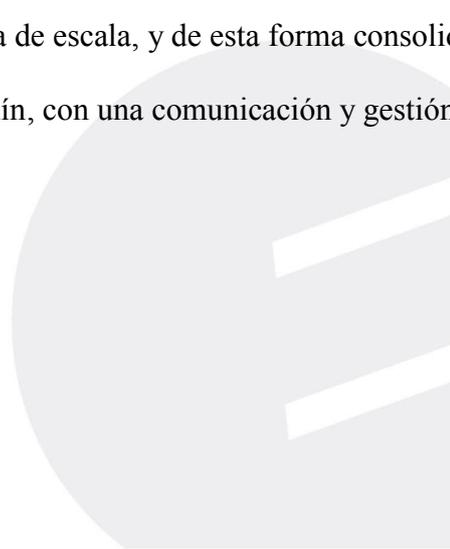
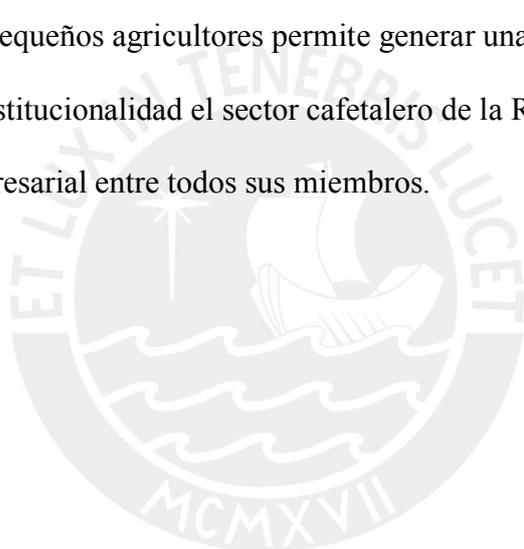
Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias retenidas	Posibilidades de Sustitutos								
	Competidor 1 Interno	Competidor 2 Interno	Competidor 3 Interno	Competidor 4 Externo	Competidor 5 Externo	Sustituto 1	Sustituto 2	Sustituto 3	Sustituto 4
	Cajamarca	Cusco	Amazonas	San Martín	Huila-Colombia	Malta	Cacao	Te negro	Bebidas energizantes
E1 FO1: Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – París) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1,O1,O2)	Atento a la expansión del café regional	Atento a la expansión del café peruano	Atento al aumento de demanda de café	Atento al aumento de demanda de café	Atento al aumento de demanda de café	Atento al aumento de demanda de café			
E2 FO2: Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC para certificaciones de café especiales (F2,F3,O2)	Atento al aumento de demanda de cafés especiales	Atento al aumento de demanda de cafés especiales	Atento al aumento de demanda de cafés especiales	Atento al aumento de demanda de cafés especiales	Indiferente	Atento al aumento de demanda de café	Atento al aumento de demanda de café	Atento al aumento de demanda de café	Atento al aumento de demanda de café
E4 FO4: Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero (F4, O4)	Atento a la calidad del café	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente			
E6 DO1: Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 01, 02,06,07)	Atento a la rentabilidad de la producción	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente			
E7 DO2: Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1)	Atento a la gestión empresarial de los productores	Atento a la gestión empresarial de los productores	Atento a la gestión empresarial de los productores	Atento a la gestión empresarial de los productores	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E11 DO3: Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, 06)	Atento al rendimiento productivo	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente			
E12 DO4: Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café, tanto en la siembra y cosecha con Instituciones Internacionales y fuentes Cooperantes que apoyen financieramente a café tales como: Root Capital,USAID, etc. (D6, O5)	Atento al financiamiento del sembrío y cosecha	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente			
E13 DO5: Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente, mediante el uso adecuado de los recursos naturales evitando la deforestación y depredación de los bosques. A través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).	Atento a las inversiones al ciclo productivo	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente			
E17 FA1: Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café: esencias, jarabes, harinas. (F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4)	Atento al desarrollo de clústeres	Indiferente	Indiferente	Atento al desarrollo de clústeres	Indiferente	Indiferente			
E18 DA1: Formar una institución privada representativa que asocie y vele los intereses: económicos, sociales y ambientes de los productores, para dirigir su propio desarrollo, de acuerdo a sus necesidades. (D1, A2, A3)	Atento al fortalecimiento empresarial	Indiferente	Indiferente	Atento al fortalecimiento empresarial	Indiferente	Indiferente			

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2014, México D.F., México: Pearson.

6.13 Conclusiones

Las diez estrategias retenidas, que fueron analizadas y filtradas desde la matriz FODA hasta la matriz MEPCS, tienen el objetivo planteado en la visión para el año 2024. El mejorar los procesos productivos para lograr la producción planteada conlleva conseguir el rendimiento de las nuevas plantaciones de cafés en sus nuevas variedades resistentes a las plagas e incrementar la producción en la región, el cual está relacionado a la capacitación de los agricultores, y establece alianzas estratégicas entre el sector público y privado, la penetración de mercados y el desarrollo de nuevos productos, la inversión en fertilizantes, técnicas de control de plagas, el uso correcto de semillas y la compra de equipos y maquinarias, lo cual necesita el financiamiento respectivo. Frente a esto, la asociatividad de los pequeños agricultores permite generar una economía de escala, y de esta forma consolidar la institucionalidad el sector cafetalero de la Región Junín, con una comunicación y gestión empresarial entre todos sus miembros.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo a D'Alessio (2015) “La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultado” (p. 463). Asimismo, para lograr que las estrategias se traduzcan en acciones se requiere contar con el compromiso de todos los productores de café de la Región Junín, con la finalidad de aceptar y trabajar en el logro de objetivos planteados, ser permisibles al mejoramiento continuo y a los cambios de mejora que se plantean, los cuales tienen como objetivo el crecimiento y consolidación del sector agrario cafetalero.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo planteados permitirán el logro de los Objetivos de Largo Plazo, estos contribuirán a mejorar el aspecto social con el incremento de los jornales de trabajo, y los ingresos económicos con el incremento del ingreso per cápita anual de las familias cafetaleras y el incremento del Valor Agregado Bruto de producción de Junín en el VAP agrícola regional. Estos Objetivos de Corto Plazo (OCP) se detallan para cada uno de los Objetivos de Largo Plazo (OLP):

OLP 1. Incrementar al año 2024 el número de jornales anuales demandados para las actividades de la producción del café en chacra de 729, 928 jornales (2015) a 1'182,484 jornales anuales.

OCP1.1: Al año 2024 se incrementará de 502 kg/h a 1,004 kg/ha, el rendimiento productivo del café. Desde el 2019 se incorporarán dos nuevas variedades, y al año 2021, dos variedades arábicas priorizando la precocidad en periodo vegetativo, y el rendimiento y resistencia a las plagas, en razón de 15 puntos porcentuales cada año.

OCP1.2: A partir del 2018 se impulsará la renovación de plantones mayores de diez años hasta el 2024, en razón del 8% anual.

OCP1.3: Implementar seis proyectos de uso de tecnologías de países con rendimientos

superiores en producción, como Colombia y Brasil, desde el 2018 hasta el 2023.

OCP1.4: Incrementar las superficies sembradas de café, cuidando la calidad de los suelos y la deforestación, en 20 puntos porcentuales respecto al año anterior donde se implementaran las nuevas tecnologías de países con rendimientos superiores de producción.

OLP 2. Contribuir al incremento del ingreso Pércapita anual de las familias productoras de café, de S/. 5, 090.04 (2015) a S/. 19,638.66 (2011), al año 2024.

OCP2.1: En el 2018, desarrollar un programa de capacitación anual para los agricultores no organizados en procedimientos y tecnologías de riego, cosecha, post cosecha, uso de semillas mejoradas, fertilización, calidad y control de plagas, hasta el 2023; para incrementar en 21 puntos porcentuales sus ingresos anuales con respecto al año anterior.

OCP2.2: Desarrollar y comercializar anualmente, por lo menos, dos tipos de productos para el canal HORECA (Hotel, Restaurant and catering) en la Región Junín.

OCP2.3: Instalar anualmente un prototipo de planta para café soluble en zonas productoras.

OCP2.4: Desarrollar estudios de mercado a nivel internacional (China, India, USA, UE), uno por año.

OCP2.5: Implementar un programa de mejoramiento genético de café, orientado a la producción de cafés especiales cada año.

OLP 3: Incrementar el Valor Agregado Bruto de la producción de café de la Región Junín, de S/. 254, 502,000.00 (2015) a S/. 888'963,440.00 (2011), al año 2024.

OCP3.1: Al 2019 se incorporará más productores pequeños no organizados, que tengan acceso a las tecnología, maquinarias y permitan un crecimiento de la producción en 18.50 puntos porcentuales cada año, hasta 90,000 toneladas el 2023.

OCP3.2: A partir del 2018, elaborar un censo agrario del café cada tres años, a fin de manejar datos estadísticos de toda la cadena de producción para tomar decisiones hasta el año

2024.

OCP3.3: Lograr que el 40% de los pequeños productores de café realicen una adecuada orientación de siembras (disponibilidad de agua, análisis de suelo, rentabilidad, características climáticas) al 2024.

OCP3.4 Realizar cuatro ferias anuales de promoción y comercialización de la producción de café desde el 2018 hasta el 2024, donde además se expongan las ventajas del cultivo para generar interés en los productores e inversionistas.

OCP3.5. Desarrollar dos pasantías al año, desde 2018 hasta el 2023, a países con buenas prácticas agrícolas como Colombia y Brasil.

OCP3.6. Participar gradualmente en tres ferias internacionales año, desde el 2018 hasta el 2023.

OCP3.7 Participar en cuatro ruedas de negocios con compradores internacionales en cada año, desde el 2018 hasta el 2023.

OCP3.8 Lograr la certificación orgánica de 2000 hectáreas cada año, desde el 2018 hasta 2023.

La presentación de las OCP del café de la Región Junín se muestra en la Tabla 36, se indica las acciones, indicadores e unidades de medida, así como la proyección de metas por cada año. Esta presentación panorámica de la matriz permitirá realizar el seguimiento, control y monitoreo del plan a ejecutarse.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son muy importantes para la consolidación del plan a implementarse, y sobre esto D'Alessio (2015) indicó que “los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite realización de la estrategia, así como las determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP” (p. 474).

De igual manera, el éxito de la implementación se dará cuando todos los recursos en general, los financieros, físicos, humanos y tecnológicos, tengan una distribución equitativa y sean asignados, a fin de poder realizar las actividades que permitan lograr cumplir los objetivos y metas establecidas, y de esta manera llegar a cumplir con la visión planteada. En este aspecto D'Alessio (2015) indicó que “Cada OCP debe contar con los recursos que específicamente se le asignarán. Una presentación tabular ayudará a tener un panorama claro y visual” (p. 475).

Esta distribución muestra todos los recursos del café en la Región Junín, tal como indica la Tabla 37, muestra las OCP planteadas con los recursos asignados, los cuales dotarán de todo lo necesario para la realización de las actividades entre los años 2018 y 2024.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015) “son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y los límites del accionar correcto para la organización” (p. 471). Para ejecutar el plan estratégico propuesto, se ha planteado las políticas que se muestran en la Tabla 38.

7.4 Estructura de la Organización

La organización productora de café está organizada en dos gremios cafetaleros nacionales, ambos se encuentran en la ciudad de Lima y son La Junta Nacional de Café y la Cámara de Comercio de Café y Cacao, los cuales desarrollan actividades coordinadas con algunos productores y comercializadores organizados de la Región Junín, como se muestra en la Figura 34. Su presencia en las provincias de Chanchamayo y Satipo no genera impacto, además, la descentralización organizacional se encuentra en proceso, aún se sigue coordinando con la sede principal Lima.

Tabla 36

Matriz de Presentación de OCP del Sector Café de la Región Junín

OLP y OCP	Objetivos de Corto Plazo	Acciones/Iniciativas	Responsable	Descripción del indicador	Unidad de Medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)							
						Año Actual 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
OLP 1	Incrementar al año 2024, el número de jornales anuales demandados para las actividades de la producción del café en chacra de 729, 928 jornales (2015) a 1'182,484 jornales anuales												
OCP1.1	Al año 2024 se incrementará de 502 kg/h a 1,004 kg/ha, el rendimiento productivo del café. Desde el 2019, se incorporarán dos nuevas variedades y al año 2021 dos variedades arábicas priorizando: precocidad en periodo vegetativo, rendimiento y resistencia a las plagas. En razón de 15 puntos porcentuales cada año	Zonificar las áreas cafetaleras en función a la altitud, variedad y calidad y la selección de variedades de café	INIA, DRAJ	Porcentaje de agricultores que usan las nuevas variedades de café del año anterior	%	502	0	75	87	100	115	132	1010
OCP1.2	A partir del 2018 se impulsará la renovación de plántones mayores de diez años hasta el 2024, en razón del 8% anual.	Realizar la poda sistemática de plantas mayores de diez años	INIA, DRAJ	Cantidad de proyectos por año	unidad/ año	0	1	1	1	1	1	1	6
OCP1.3	Implementar seis proyectos de uso de tecnologías de países con rendimientos superiores en producción como Colombia, Brasil, desde el 2018 hasta el 2023.	Realizar convenios de cooperación con países de alto rendimiento. (Colombia y Brasil)	MINAGRI, INIA, SENASA e Instituto Nacional del Café de la Región Junín y Sector Privado	Porcentaje de agricultores con plantas mayores de diez años	unidad/año	0	1	1	1	1	1	1	6
OCP1.4	Incrementar las superficies sembradas de café, cuidando la calidad de los suelos y la deforestación, en 20 puntos porcentuales respecto al año anterior donde se implementaran las nuevas tecnologías de países con rendimientos superiores de producción	Identificar superficies agrícolas aptas para el cultivo de café	MINAGRI, INIA, SENASA e Instituto Nacional del Café de la Región Junín y Sector Privado	Hectareas de superficies agrícolas	Hectáreas	0	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
OLP 2	Contribuir al incremento del ingreso Pércapita anual de las familias productoras de café de S/. 5, 090.04 (2015) a S/. 19,638.66 (2011), al año 2024.												
OCP2.1	En el 2018 desarrollar un programa de capacitación anual para los agricultores no organizados en procedimientos y tecnologías de: riego, cosecha, post cosecha, uso de semillas mejoradas, fertilización, calidad y control de plagas, hasta el 2023; para incrementar en 21 puntos porcentuales sus ingresos anuales con respecto al año anterior.	Coordinar las capacitación con MINAGRI e instituciones privadas: nacionales y externas Elaborar el contenido temático en coordinación con los agricultores para priorizar temas más relevantes e importantes	MINAGRI, DVIDA, ONG	Número de participantes por número de capacitaciones.	Unidad	5090	6158.9	7452.269	9017.24549	10910.867	13202.1491	15974.6004	19169.5205
OCP2.2	Desarrollar y comercializar anualmente, por lo menos dos tipos de productos para el canal HORECA (Hotel, Restaurant y catering) en la Región Junín.	Campañas de cata de café Junín en puntos estratégicos	DRAJ	Número de productos	Unidad	0	2	2	2	2	2	2	12
OCP2.3	Instalar anualmente un prototipo de planta para café soluble en zonas productoras.	Fomentar la tecnologías de planta de café soluble	MINAGRI - DRAJ- PRIVADO	Número de plantas	Unidad	0	1	1	1	1	1	1	6
OCP2.4	Desarrollar estudios de mercado a nivel internacional (China, India, USA, UE) uno por año	Entablar coordinaciones con las embajadas	MINCETUR – PROMPERU	No de estudios	Unidad	0	1	1	1	1	1	1	6
OCP2.5	Implementar un programa de mejoramiento genético de café orientado a la producción de cafés especiales cada año	Introducir variedades arábicas con alto perfil de calidad (geisha, Casiopea y laurina).	MINAGRI - DRAJ- PRIVADO	Números de programas	Unidad	0	1	1	1	1	1	1	6

Nota. Adaptado de D'Alessio. El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia, 2015. p. 470

Tabla 36

Matriz de Presentación de OCP del Sector Café de la Región Junín (Continuación)

OLP y OCP	Objetivos de Corto Plazo	Acciones/Iniciativas	Responsable	Descripción del indicador	Unidad de Medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)							
OLP 3	Incrementar el Valor Agregado Bruto de la producción de café de la Región Junín de S/. 254, 502,000.00 (2015) a S/. 888'963,440.00 (2011), al año 2024.												
OCP3.1	Al 2019, se incorporará más productores pequeños no organizados, que tengan acceso a las tecnología, maquinarias y permita un crecimiento de la producción en 18.50 puntos porcentuales cada año, hasta 90,000 toneladas el 2023	Capacitar a los productores en conocimiento del financiamiento a través de micro financieras	MINAGRI y entidades financieras	Tasa de crecimiento anual	%	39275	0	7266	8610	10203	12090	14327	91772
OCP3.2	A partir del 2018, elaborar un censo agrario del café cada tres años, a fin de manejar datos estadísticos de toda la cadena de producción para tomar decisiones hasta el año 2024	Elaborar un esquema de encuestas, datos importantes y relevantes del sector café	MINAGRI	Número de censos realizados	Unidad/año	0	1	1	1	1	1	1	6
OCP3.3	Lograr que el 40% de los pequeños productores de café realicen una adecuada orientación de siembras (disponibilidad de agua, análisis de suelo, rentabilidad, características climáticas) al 2024.	Porcentaje de productores agrarios con cultivos que realizan una adecuada orientación de siembras	MINAGRI	Porcentaje de productores con cultivos con orientación de siembras	%	0	0	10%	10%	10%	10%	10%	10%
OCP3.4	Realizar cuatro ferias anuales de promoción y comercialización de la producción de café desde el 2018 hasta el 2024, donde además se exponga las ventajas del cultivo para generar interés en los productores e inversionistas	Desarrollo de feria con sedes en Satipo y Chanchamayo, alternadamente. Con ponencias sobre ventajas comerciales, rentabilidad Participar anual en Ferias Agrícolas Nacionales como Sugarex Perú, Tecno agro Perú, GEOEXPO, SIAGRO Sur, donde se presentará una comitiva representativa de productores que se oriente a captar el interés de productores e inversionistas.	Gobierno Regional, Local, MINAGRI, MINCETUR, PROMPERU	Número de ferias por año	unidad/año	0	1	1	1	1	1	1	6
OCP3.5	Desarrollar dos pasantías al año desde 2018 hasta el 2023 a países con buenas prácticas agrícolas como Colombia y Brasil	En coordinaciones con entidades gubernamentales del Estado y privados acuerdos de cooperación técnica entre Perú y Colombia	MINCETUR, MINAGRI y Asoc. Productores de Café de la Región Junín	Numero de pasantías por año	Unidad/año	0	2	2	2	2	2	2	12
OCP3.6	Participar gradualmente en 3 ferias internacionales año desde 2018 hasta el 2023	Selección y participación en ferias internacionales (Western Foodservice, Expo Café México, Gourmet Show México, AVEX International, The Canadian Coffee & Tea, Agro.Ge.Pa.Ciok. Etc.) de mayor prestigio en el mundo en el rubro de alimentos	PROMPERU	Nº de ferias por año	Unidad/ año	0	3	3	3	3	3	3	18
OCP3.7	Participar en 4 rueda de negocios con compradores internacionales en cada año desde el 2018 hasta el 2023	Selecciones de compradores potenciales	PROMPERU	Nº de ruedas de negocio por año	Unidad	0	4	4	4	4	4	4	24
OCP3.8	Lograr la certificación orgánica de 2000 hectáreas cada año desde 2018 hasta 2023.	Gestionar convenio con Fair Trade, RAINFOREST ALLIANCE, USDA ORGANIC	MINAGRI y Sector Privado	Hectáreas certificadas por año	ha/año	45000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	57000

Nota. Adaptado de D'Alessio. El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia, 2015. p. 470

Tabla 37

Recursos del Sector Café de la Región de Junín

OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos Asignados
OCP1.1	Al año 2024 se incrementará de 502 kg/h a 1,004 kg/ha, el rendimiento productivo del café. Desde el 2019, se incorporarán dos nuevas variedades y al año 2021 dos variedades arábicas priorizando: precocidad en periodo vegetativo, rendimiento y resistencia a las plagas. En razón de 15 puntos porcentuales cada año	Recursos financieros: recursos propios del INIA. Recursos físico: infraestructura necesaria para la dan. De proyecto. Recursos humanos: investigadores e expertos del INIA y profesionales de la facultad de agronomía. Recurso tecnológicos: ofimática y telecomunicaciones
OCP1.2	A partir del 2018 se impulsará la renovación de plántones mayores de diez años hasta el 2024, en razón del 8% anual.	Recursos financieros: recursos propios del INIA. Recursos físicos: infraestructura necesaria para la adm de proyecto. Recursos humanos: investigadores e expertos del INIA y profesionales de la facultad de agronomía. Recurso tecnológicos: ofimática y telecomunicaciones
OCP1.3	Implementar seis proyectos de uso de tecnologías de países con rendimientos superiores en producción como Colombia, Brasil, desde el 2018 hasta el 2023.	Recursos financieros: financiamiento bancario. Recursos físicos: sala de reuniones. Recursos humanos: ingenieros agrícolas, agroindustriales e industriales. Recursos Tecnológicos: Computadoras personales, llamadas de conferencia.
OCP1.4	Incrementar las superficies sembradas de café, cuidando la calidad de los suelos y la deforestación, en 20 puntos porcentuales respecto al año anterior donde se implementaran las nuevas tecnologías de países con rendimientos superiores de producción.	Recursos financieros: financiamiento bancario. Recursos físicos: terrenos agrícolas. Recursos humanos: ingenieros agrícolas, agroindustriales e industriales. Recursos Tecnológicos: Equipos de evaluación de suelos.
OCP2.1	En el 2018 desarrollar un programa de capacitación anual para los agricultores no organizados en procedimientos y tecnologías de: riego, cosecha, post cosecha, uso de semillas mejoradas, fertilización, calidad y control de plagas, hasta el 2023; para incrementar en 21 puntos porcentuales sus ingresos anuales con respecto al año anterior.	Recurso humanos: Capacitadores especialistas de café. Recursos materiales: lugar de la exposición y recursos de aprendizaje
OCP2.2	Desarrollar y comercializar anualmente, por lo menos dos tipos de productos para el canal HORECA (Hotel, Restaurant y catering) en la Región Junín.	Recursos financieros: financiamiento bancario. Recursos humanos: ingenieros agrícolas, agroindustriales e industriales.
OCP2.3	Instalar un prototipos de plantas de café soluble en zonas productoras por cada año	Recursos financieros: financiamiento bancario. Recursos humanos: ingenieros agrícolas, agroindustriales e industriales.
OCP2.4	Desarrollar estudios de mercado a nivel internacional (China, India, USA, UE) uno por año	Recursos financieros: financiamiento bancario. Recursos humanos: ingenieros agrícolas, agroindustriales e industriales.
OCP2.5	Implementar un programa de mejoramiento genético de café orientado a la producción de cafés especiales cada año	Recursos financieros: financiamiento bancario. Recursos humanos: ingenieros agrícolas, agroindustriales e industriales.
OCP3.1	Al 2019, se incorporará más productores pequeños no organizados, que tengan acceso a la tecnología y maquinarias que permita un crecimiento de la producción en 18.50 puntos porcentuales cada año, hasta 90,000 toneladas el 2023.	Recursos financieros: capital propio, préstamos de entidades financieras. Recursos físicos: implemento agrícolas, maquinas. Recursos humanos: agricultores, coordinadores, facilitadores. Recursos Tecnológicos: riego tecnificado, acceso a sistemas de información.
OCP3.2	A partir del 2018, elaborar un censo agrario del café cada tres años, a fin de manejar datos estadísticos de toda la cadena de producción para tomar decisiones hasta el año 2024	Recursos financieros: presupuesto del estado. Recursos físicos: formularios e implementos para el censo. Recursos humanos: personal para levantar información. Recursos tecnológicos: medios de comunicación, pes.
OCP3.3	Lograr que el 40% de los pequeños productores de café realicen una adecuada orientación de siembras (disponibilidad de agua, análisis de suelo, rentabilidad, características climáticas) al 2024.	Recursos financieros: capital propio de las empresas, préstamos de entidades financieras. Recursos físicos: implementos tecnológicos. Recursos humanos: agricultores capacitados, y monitores de campo. Recursos tecnológicos: sistemas de información, riego tecnificado, tecnologías liberadas
OCP3.4	Realizar cuatro ferias anuales de promoción y comercialización de la producción de café desde el 2018 hasta el 2024, donde además se exponga las ventajas del cultivo para generar interés en los productores e inversionistas	Recurso financiero: capital propio. Recursos físicos: infraestructura, campo ferial, encartes, afiches, degustaciones y exhibiciones de forma de preparación de cafés. Recursos humanos: consultorías en imagen, publicidad y marketing. Recursos tecnológicos: aplicaciones para celulares, portal web.
OCP3.5	Desarrollar dos pasantías al año desde 2018 hasta el 2023 a países con buenas prácticas agrícolas como Colombia y Brasil	Recursos financieros: capital propio y financiamiento de terceros. Recursos físicos: movilidad, fincas productivas. Recursos humanos: pasantes, anfitriones. Recursos tecnológicos: Internet, computadores y sistemas de comunicación
OCP3.6	Participar gradualmente en 3 ferias internacionales año desde 2018 hasta el 2023	Recursos financieros: capital propio y financiamiento de terceros. Recursos físicos: movilidad, infraestructura de exhibición y ambientes confortables. Recursos humanos: comités de viaje para la participación de ferias. Recursos tecnológicos: Internet, computadores y sistemas de comunicación
OCP3.7	Participar en 4 rueda de negocios con compradores internacionales en cada año desde el 2018 hasta el 2023	Recursos financieros: capital propio y financiamiento de terceros. Recursos físicos: movilidad, infraestructura de exhibición y ambientes confortables. Recursos humanos: comité internacional de compradores. Recursos tecnológicos: Internet, computadores y sistemas de comunicación
OCP3.8	Lograr la certificación orgánica de 2000 hectáreas cada año desde 2018 hasta 2023.	Recursos financieros: capital propio y de terceros. Recursos físicos: movilidad, salas de reuniones, material de estudio y oficinas. Recursos humanos: profesionales agrónomos, agroindustriales. Recursos Tecnológicos: Equipos y herramientas agrícolas modernos.

Nota. Adaptado de D'Alessio, 2015. El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia. p. 475

Tabla 38

Políticas del Sector Café de la Región Junín

	Estrategias/Políticas	Promover la investigación mediante alianzas con entidades privadas y públicas del sector.	Promover la inversión público-privada durante el proceso productivo del café de la Región Junín.	Realizar incentivos económicos para las asociaciones, consorcios y demás comunidades vinculadas del café de la Región Junín.	Promover capacitaciones constantes para los agricultores del café de la Región Junín.	Promocionar la exportación del café de la Región Junín en el mercado mundial.	Fomentar y apoyar el desarrollo de canales de comunicación entre las comunidades vinculadas.	Fomentar y apoyar el desarrollo de canales de comunicación entre las comunidades vinculadas.	Levar a cabo la producción del café con un desarrollo sustentable e inclusivo.	Promover la formación de asociaciones productoras de café de la Región Junín.
E1	FO1: Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – París) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1,O1,O2)	X			X	X	X	X		
E2	FO2: Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC para certificaciones de café especiales (F2,F3,O2)	X	X		X		X	X		
E3	FO4: Implementar la cultura de ahorro para financiar al Instituto del Café en construcción, con la finalidad de generar investigación en tecnologías agrícolas y desarrollo de proyectos de investigación del sector cafetalero (F4, O4)	X			X		X	X		
E4	DO1: Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 01, 02,06,07)	X	X		X		X	X		
E7	DO2: Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel Ipaee, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1)			X	X		X			X
E8	DO3: Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, 06)	X	X		X		X			
E10	DO4: Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café, tanto en la siembra y cosecha con Instituciones Internacionales y fuentes Cooperantes que apoyen financieramente a café tales como: Root Capital,USAID, etc. (D6, O5)						X	X		
E14	DO5: Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente, mediante el uso adecuado de los recursos naturales evitando la deforestación y depredación de los bosques. A través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).	X	X				X			
E17	FA1: Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café: esencias, jarabes, harinas. (F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4)			X			X			X
E18	DA1: Formar una institución privada representativa que asocie y vele los intereses: económicos, sociales y ambientes de los productores, para dirigir su propio desarrollo, de acuerdo a sus necesidades. (D1, A2, A3)		X				X	X		

Nota. Adaptado de D'Alessio, 2015. El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia. p. 510.

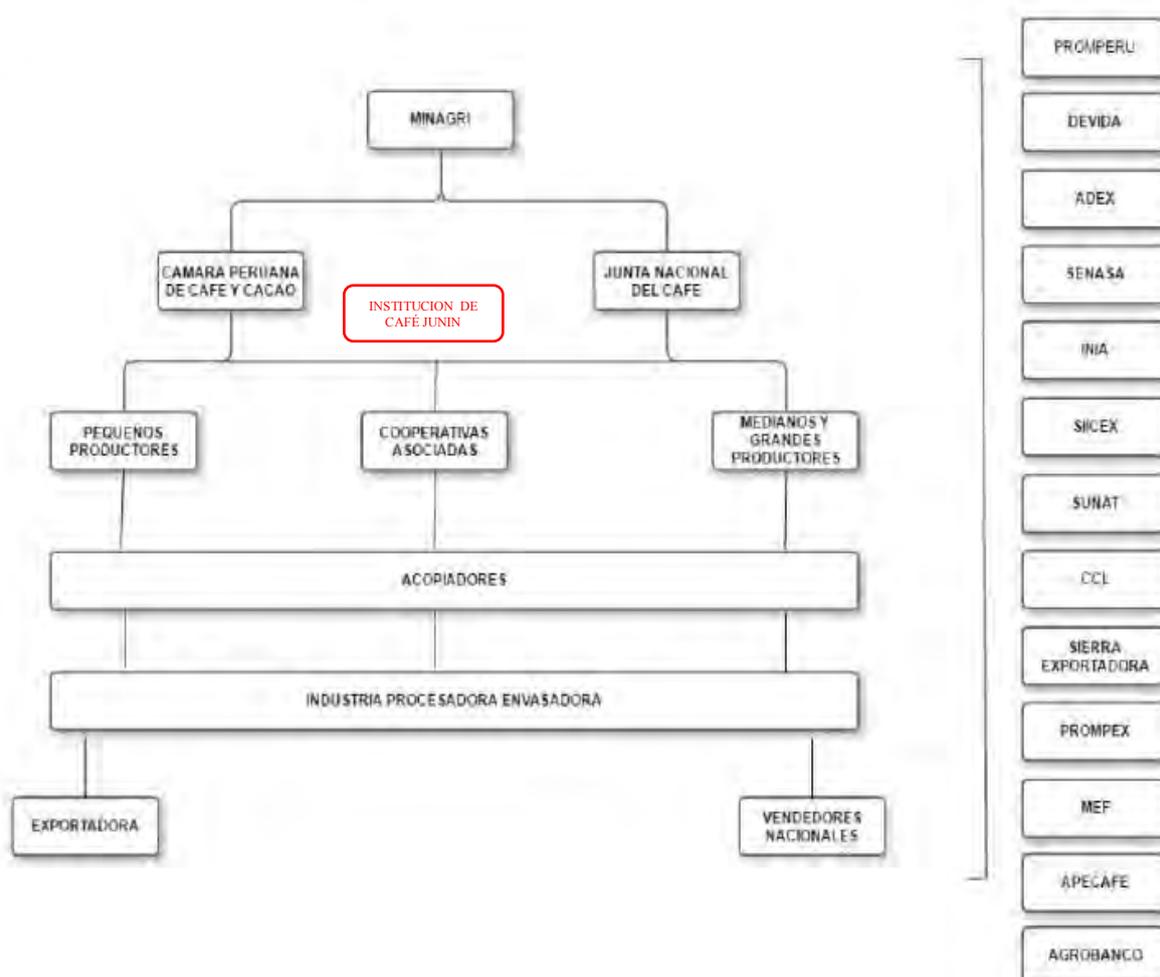


Figura 34. Estructura organizacional propuesta del sector del Café Junín. Adaptado de “Planeamiento Estratégico del café en el Perú,” por Ayala, Bernabé, Montoya, & Pinedo, 2016
(file:///C:/Users/user/Downloads/AYALA_BERNABE_PLANEAMIENTO_CAFE.pdf)

Con el Plan Estratégico del Café de la Región Junín se pretende incorporar a los caficultores pequeños a la producción sostenible del café Junín, que va a permitir atender la demanda de mercados internacionales. Por ello, se pretende constituir una Institución Representativa de Cafetaleros en Junín, que vele por los intereses del sector, con representantes de los productores: familiares/individuales, mediantemente organizados, organizado, con la finalidad de gestionar mayores beneficios financieros y económicos, tanto del sector privado y público; que impacte en toda la cadena productiva y lleve la ejecución del Plan Estratégico propuesto, en coordinación con el Gobierno Regional de Junín.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El uso de variedades resistentes a la plaga como la roya y variedades con mayor volumen de producción, permite tener un impacto directo sobre la ecología y el medio ambiente; también, en la difusión de nuevas técnicas, procedimientos, mejores prácticas de sembrío y la difusión del cultivo del café ecológico, orgánico y en permitir el uso de cantidades mayores de insumos orgánicos. Esta forma de agricultura ayuda la conservación de los suelos y uso racional del agua, para de esta manera recuperar la fertilidad de los suelos. De igual forma, el uso racional y el equilibrio ambiental con los bosques permiten la conservación de los diferentes ecosistemas que conforman las zonas productoras de café en la Región Junín.

Enseñar a los pequeños agricultores no organizados, que conforman el 90% de todos los productores de la región, a reconocer la calidad de café que cultivan y tener la posibilidad de la formación de una nueva organización privada o pública que articule las alianzas y convenios para alcanzar sostenibilidad, rentabilidad de sus cosechas; mediante la capacitación, asesorías y asistencia técnica, y buscar la mejora continua en todo el proceso productivo del café, que permita tener un marco de referencia para competir con otros productores, y de esta manera asegurar un mejor ingreso económico que beneficie a las familias y así evitar su migración a otras actividades más rentables, o cultivos ilícitos como la coca.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La articulación de los distintos actores que conforma el ciclo productivo del café permite realizar un análisis de mejoras, y son las estrategias que se plantean a fin de cumplir los objetivos de la visión del sector para el año 2024. Varias estrategias refieren a la necesidad de buscar la asociatividad del sector de todos los pequeños agricultores, los cuales conforman el 90%. Las estrategias, como el apoyo de los sectores privados como las ONG

Cáritas, DESCO, etc., y sectores públicos como SENASA, Promperú, Minagri, e instituciones educativas públicas y privadas, permiten a este gran número de agricultores a mejorar y gestionar empresarialmente los sembríos de café, a través de capacitaciones, ferias, y participaciones en eventos internacionales. Estos están orientados a ganar mercados o consolidar los actuales mercados, la certificación de los cultivos, la apertura una posibilidad de incremento de precio en los nichos de mercado; de ahí el interés de orientar la producción a un mercado creciente.

7.7 Gestión del Cambio

Las estrategias planteadas permiten realizar mejoras en todos los procesos productivos, como las alianzas públicas y privadas. De igual forma, la implementación y construcción del nuevo Instituto del Café permite realizar cambios en toda la estructura productiva, y realizar actividades de investigación de variedades de plantas de mayor volumen productivo o nuevas variedades resistentes a las plagas, como la roya. Estas nuevas variedades se desarrollan en forma equilibrada con el medio ambiente, para que de esta forma se pueda acceder a una certificación, y se cumpla con los nuevos estándares de cultivo. Asimismo, los nuevos procedimientos, tecnologías y mejoras de prácticas productivas en el sembrío permitirán la mejora económica del sector y la creación de nuevos modelos de negocio y el desarrollo de productos industriales con mayor valor agregado.

7.8 Conclusiones

La visión del sector será factible en función de la implementación de las estrategias retenidas que se seleccionaran, las cuales están dirigidas a objetivos de largo y corto plazo, articuladas en forma sistemática, y que buscan beneficiar la calidad del café, y de esta manera ser competitivo en el mercado mundial.

Las estrategias de incorporar a los pequeños productores no organizados en la producción sostenible, el desarrollo de una marca regional y la implementación de una

institución representativa que vele los interés económicos, sociales y ambientales, permitirá desarrollar grupos de interés que le permitan, a través de alianzas con sectores privados y públicos, mejorar el ciclo productivo del café y la calidad del mismo. Esto se dará mediante la implementación de capacitaciones, asistencias técnicas y asesoramiento que asegure los objetivos planteados, como es la dotación de tecnologías, procedimiento, mejores prácticas de cultivo y la implementación de nuevas variedades de plantaciones resistentes a las plagas, lo cual permitirá mejorar la productividad por hectárea y cuidar el medio ambiente.

Los tres objetivos de largo plazo (OLP) están orientados a consolidar la visión que se plantea en este plan estratégico, como recuperar el liderazgo en la producción del café a nivel nacional, y cuyos objetivos de corto plazo (OCP) indican las acciones a realizar con cada uno de los objetivos mencionados. Estos objetivos están orientados a mejorar la oferta productiva con estándares internacionales; al papel que juegan, en paralelo con el Nuevo Instituto del Café y sus repercusiones con las investigaciones, se suman las articulaciones de intervención y el apoyo en desarrollar alternativas de sistemas de alerta contra plagas y prevenciones fitosanitarias. Todas estas estrategias permitirán, a la mayoría de productores, reconocer la calidad del café y la oportunidad de poder negociar en mejores términos y condiciones, y con mayor rentabilidad económica.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica establece indicadores de gestión que permiten medir y analizar los resultados de las estrategias utilizadas en este planeamiento estratégico. Un planeamiento exitoso será determinante cuando los indicadores de gestión muestren la eficacia de los objetivos planteados. La efectividad de estos indicadores es muy importante, como indicó D'Alessio (2015): “con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización. Además, facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición y comparación” (p.573). Para la evaluación y monitoreo de las estrategias y objetivos a corto plazo se empleará el Tablero de Control Integrado, más conocido como Balanced Scorecard. Esta herramienta controlará el desempeño de los objetivos a corto plazo.

8.1 Perspectivas de Control

La efectividad de las estrategias planteadas debe ser evaluada en función de un análisis de medición continua y constante del cumplimiento de los objetivos planteados, y para este control se utiliza el Tablero de Control Balanceado. Sobre esto Kaplan y Norton (2001) citado por D'Alessio (2015), sugirieron algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos, considerando cuatro perspectivas: (a) Perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva de los procesos internos, (d) Aprendizaje y crecimiento de la organización (D'Alessio, 2015).

8.1.1 Aprendizaje Interno

En la perspectiva del aprendizaje interno se considera la capacitación que permite mejorar el desempeño de todos los agricultores, y de esta forma influenciar en elevar la productividad y rendimiento de producción por hectárea sembrada. Esta capacitación permite que se utilicen nuevos procedimientos y técnicas, así como tecnologías en el desarrollo de las actividades rutinarias del campo, como el manejo y selección de semillas mejoradas, riego, cosecha, fertilización y control de plagas como la roya. Posterior a estas actividades, se da la

actividad de vender, con el respaldo de un plan de marketing que permita asistir a ferias y concursos de prestigio internacional y nacional, sincronizados con la formación de clústeres que permitan la industrialización del café y la elaboración de un portal virtual, con la finalidad de permitir el reconocimiento de la calidad del café de la Región Junín.

Las métricas de aprendizaje interno que responden a la visión y estrategias del Sector del Café en la Región Junín son: (a) propuesta de un producto de calidad, (b) rendimiento de los terrenos de cultivo de manera eficiente, y (c) desarrollo sostenible y sustentable. Es indispensable en esta etapa realizar un seguimiento continuo con la finalidad de que los ejecutores internalicen su importancia e identifiquen las claves del éxito.

8.1.2. Procesos

La revisión de todo el proceso productivo interno es continua y debe estar enfocada en la búsqueda de la mejora continua, y para esto, siempre se debe cuestionar cómo satisfacer a los potenciales mercados, y en qué proceso de la cadena productiva se debe buscar la mejora o excelencia. La eficiencia y optimización de los recursos permitirá alcanzar los objetivos, para esto se tiene la elaboración de indicadores de control de todas las actividades que agregan valor al cliente, como: (a) plan de inversión, (b) alianzas estratégicas, (c) campañas de incentivo para la siembra, y (d) publicidad.

8.1.3 Clientes

El incremento de las exportaciones de café de la región Junín hacia el exterior está en tendencia positiva, y los mercados exigentes como el de Estados Unidos, la Unión Europea, China y Japón, son países que tienen predilección de cafés de alta calidad. La promoción y participación en ferias y eventos de prestigio internacional permite que los potenciales clientes tengan la oportunidad de conocer el café de la región Junín.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera se puede dividir en dos aspectos clave: la estrategia

financiera de crecimiento y la estrategia financiera de productividad. La primera tiene como base aumentar el ingreso total de los productores, a través del incremento de producción. Por su parte, la estrategia financiera de productividad tiene como base aumentar los beneficios de la empresa, mediante la optimización de los recursos de la organización y la mejora de la utilización de los activos.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

La utilización de la herramienta Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) permite obtener una visión integral del sector café de la Región Junín mediante la evaluación de las estrategias por medición y comparación, con lo cual se facilita su implementación. En la Tabla 39 se muestra los indicadores que permiten analizar la efectividad y su posterior seguimiento y control de los objetivos trazados en este planeamiento estratégico.

8.3 Conclusiones

Los indicadores del Tablero de Control Balanceado muestran un impacto directo en las mediciones referentes a la producción, las capacitaciones, uso de nuevas variedades de plantaciones, controles de calidad, alianzas estratégicas, que los agricultores realizan sus actividades y requieren ser monitoreadas a fin de generar alertas que puedan ser corregidas en el momento oportuno, y puedan enrumbarse dentro del camino del éxito de los objetivos planteados, o que necesiten ser cambiadas o replanteadas las estrategias del presente planeamiento estratégico. El monitoreo de los indicadores de gestión plasmados en el Tablero de Control Balanceado indica la tendencia del cumplimiento de las metas y objetivos del sector cafetalero, planteados como las perspectivas financiera de los clientes, de los procesos internos y del aprendizaje y de crecimiento interno.

Tabla 39

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) de Productores de Café en la Región Junín

OCP	Objetivos	Indicadores	Unidades	Responsable
Perspectiva financiera				
OCP1.4	Incrementar las superficies sembradas de café, cuidando la calidad de los suelos y la deforestación, en 20 puntos porcentuales respecto al año anterior donde se implementaran las nuevas tecnologías de países con rendimientos superiores de producción	Hectareas de superficies agrícolas	%	MINAGRI y Sector Privado
OCP3.1	Al 2019, se incorporará más productores pequeños no organizados, que tengan acceso a la tecnología y maquinarias que permita un crecimiento de la producción en 18.50 puntos porcentuales cada año, hasta 90,000 toneladas el 2023.	Tasa de crecimiento anual	%	MINAGRI y entidades financieras
OCP3.4	Realizar cuatro ferias anuales de promoción y comercialización de la producción de café desde el 2018 hasta el 2024, donde además se exponga las ventajas del cultivo para generar interés en los productores e inversionistas	Número de ferias por año	unidad/año	Gobierno Regional, Local, MINAGRI, MINCETUR, PROMPERU
OCP3.7	Participar en 4 rueda de negocios con compradores internacionales en cada año desde el 2018 hasta el 2023	Nº de ruedas de negocio por año	Unidad	PROMPERU
OCP3.8	Lograr la certificación orgánica de 2000 hectáreas cada año desde 2018 hasta 2023.	Hectáreas certificadas por año	ha/año	MINAGRI y Sector Privado
Perspectiva del cliente				
OCP2.2	Al año 2018, desarrollar y comercializar por lo menos dos tipos de productos para el canal HORECA (Hotel, Restaurant y catering) en Junín anualmente	Número de productos	Unidad	DRAJ
OCP2.4	Desarrollar estudios de mercado a nivel internacional (China, India, USA, UE) uno por año	No de estudios	Unidad	MINCETUR - PROMPERU
OCP3.6	Participar gradualmente en 3 ferias internacionales año desde 2018 hasta el 2023	Nº de ferias por año	Unidad/ año	PROMPERU
Perspectiva del proceso				
OCP1.1	Al año 2024 se incrementará de 502 kg/h a 1,004 kg/ha, el rendimiento productivo del café. Desde el 2019, se incorporarán dos nuevas variedades y al año 2021 dos variedades arábicas priorizando: precocidad en periodo vegetativo, rendimiento y resistencia a las plagas. En razón de 15 puntos porcentuales cada año.	Porcentaje de agricultores que usan las nuevas variedades de café del año anterior	%	INIA, DRAJ
OCP1.2	A partir del 2018 se impulsará la renovación de plántones mayores de diez años hasta el 2024, en razón del 8% anual.	Cantidad de proyectos por año	unidad/ año	INIA, DRAJ
OCP1.3	Implementar seis proyectos de uso de tecnologías de países con rendimientos superiores en producción como Colombia, Brasil, desde el 2018 hasta el 2023.	Porcentaje de agricultores con plantas mayores de diez años	unidad/año	MINAGRI, INIA, SENASA e Instituto Nacional del Café de la Región Junín y Sector Privado
OCP2.3	Instalar un prototipos de plantas de café soluble en zonas productoras por cada año	Número de plantas	Unidad	MINAGRI - DRAJ- PRIVADO
OCP2.5	Implementar un programa de mejoramiento genético de café orientado a la producción de cafés especiales cada año	Números de programas	Unidad	MINAGRI - DRAJ- PRIVADO
OCP3.3	Lograr que el 40% de los pequeños productores de café realicen una adecuada orientación de siembras (disponibilidad de agua, análisis de suelo, rentabilidad, características climáticas) al 2024.	Porcentaje de productores con cultivos con orientación de siembras	%	MINAGRI
OCP3.5	Desarrollar dos pasantías al año desde 2018 hasta el 2023 a países con buenas prácticas agrícolas como Colombia y Brasil	Numero de pasantías por año	Unidad/año	MINCETUR, MINAGRI y Asoc. Productores de Café de la Región Junín
Perspectiva del aprendizaje interno				
OCP2.1	En el 2018 Desarrollar un programa de capacitación anual para los agricultores no organizados en procedimientos y tecnologías de: riego, cosecha, post cosecha, uso de semillas mejoradas, fertilización, calidad y control de plagas, hasta el 2023; para incrementar en 21 puntos porcentuales sus ingresos anuales con respecto al año anterior	Número de participantes por número de capacitaciones.	Unidad	MINAGRI, DVIDA, ONG
OCP3.2	A partir del 2018, elaborar un censo agrario del café cada tres años, a fin de manejar datos estadísticos de toda la cadena de producción para tomar decisiones hasta el año 2024	Número de censos realizados	Unidad/año	MINAGRI

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2014, México DF., México: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad del Café en la Región Junín

En este capítulo se analiza la competitividad del café de la Región Junín, para esto se toma como referencia a los factores determinantes planteados en los capítulos iniciales, y se buscará encontrar las relaciones que tiene entre los diferentes elementos.

9.1 Análisis Competitivo del Café

La Región Junín, si bien cuenta con muchos recursos naturales y su competitividad dentro del país es aún intermedia en comparación con las otras regiones del Perú, aún se ubica en el puesto 15 del Índice de Competitividad Regional. La región aún mantiene deficiencias muy grandes en la infraestructura física y vial, así como la parte financiera y mano de obra calificada para el sector cafetalero de la Selva Central, la cual es conformada por las provincias de Chanchamayo y Satipo, zonas productoras de café.

Respecto al análisis del café en la Región Junín, Díaz y Carmen (2017), en relación a la competitividad en este sector, indicaron que para lograr un café sostenible es necesario la gestión de un sistema de producción “en un entorno de paisaje cafetalero que mantenga la provisión de servicios ecosistémicos, promueva la competitividad y la calidad y sostenga de manera solidaria e inclusiva un tejido social que busque, con el café, desarrollar un plan de vida digno” (p. 36).

De igual forma, en referencia a los costos, Díaz y Carmen (2017) indicaron que:

El mayor porcentaje de inversión, entre 45% y 55% del costo total, está destinado a la contratación de mano de obra. Como ya se explicó, se requiere de 39,4 qq para poder cubrir los costos, y la mayoría de los productores solo alcanza un promedio de 12 qq a 13 qq. Esto implica que para poder rentabilizar sus costos suplen la falta de mano de obra contratada por mano de obra de un familiar (p. 36).

De igual manera, en el análisis del sector cafetalero en la región, la competitividad presenta varias aristas, como lo indicado anteriormente, pero Díaz y Carmen indicaron que

“La débil institucionalidad del sector impacta negativamente en su desarrollo y competitividad” (p. 49). Esto se resume en la baja competitividad del sector frente a los competidores nacionales y extranjeros. Asimismo, Díaz y Carmen (2017) presentaron algunas características de debilidades del sector, tales como: “(a) Mayoría de los productores no están organizados, (b) Gremio de productores solo representa a los organizados, (c) Exportadores tienen una agenda desvinculada de los productores, (d) Consejo Nacional del Café con limitada representación y sin resultados de intervención” (p.49).

Otro aspecto de baja competitividad es lo relacionado a la pobreza, los mismos autores indicaron varias debilidades del sector que se tienen que trabajar, como:

Los bajos niveles de producción mantienen el círculo de la pobreza, la falta de competitividad y la degradación ambiental y presenta las siguientes debilidades: (a) Productores con escasa visión empresarial, baja productividad y rentabilidad, (b) Se carece de un sistema de asistencia técnica, y los costos en mano de obra son muy altos, (c) Incremento de áreas de producción en desmedro del bosque y (d) Acciones de mitigación y adaptación al cambio climático son aisladas (p.50).

La importancia del ciclo productivo que conforma el café en la región radica en que será exitoso y productivo. Existe una interacción y sinergia entre cada uno de los elementos que lo conforman, y se muestra puntos de análisis y actores, tales como: (a) agricultores, (b), proveedores de insumos, (c) acopiadores, (d) cooperativas, (e) procesadoras, (f) distribuidores, (g) exportadores, (h) transportistas, (i) almacenes, y (j) el sector financiero.

El apoyo articulado a la gestión organizacional y empresarial es también muy importante, las diferentes organizaciones juegan un papel determinante en este objetivo de hacer que la Región Junín vuelva a liderar la producción nacional, con el apoyo de las organizaciones privadas y públicas como: (a) MINAGRI, (b) PROMPERU, (c) SIICEX, (d) SENASA, (e) INIA, (f) PROMPEX, (g) SUNAT, (h) MEF, (i) DEVIDA, (j) AGROBANCO,

(k) Junta Nacional del Café, (l) La Cámara Peruana del Café y Cacao (CPC), (m) Cámara de Comercio de Huancayo, (n) Organizaciones No Gubernamentales (ONG), (ñ) Instituciones Educativas Privadas y Públicas, (o) ADEX, (p) Sierra Exportadora, y (q) Asociación Peruana de Cafés Especiales.

La Región Junín tiene un aporte muy importante en la economía del país. Si bien la exportación de productos tradicionales como los minerales es importante, un producto bandera es el café. Según registros nacionales, la tendencia de mejora en la producción de cafés sigue en las regiones de San Martín y Junín, este último fue afectado enormemente por la plaga de la Roya en el 2013. La producción de estas regiones fue 13% mayor al tercer trimestre del 2016 en comparación del 2015, y llegó a una producción de 282052 TM. Un aspecto muy importante de esta recuperación fue la estrategia de la renovación de nuevas plantas de café, y la introducción de nuevas variedades de cafés como la Costa Rica 95. La coyuntura de la demanda internacional permite que la Región Junín aporte con el 16% de la producción nacional de este producto, y que se obtenga rendimientos promedios de 664 kilos por hectárea en comparación de los 614 kg/ha en el 2014, es decir, se creció en 8%.

La variabilidad económica mundial, el cambio climático, la presencia de la plaga de la roya, la antigüedad de las plantas, los costos altos de producción y la falta de tecnología apropiada al sector agrícola del café de la Región Junín, afectan directamente a este producto de exportación como el café, y afectan la producción y el precio. Es por esta razón que las estrategias planteadas en el presente planeamiento, como mejorar la productividad, calidad del producto y la asociatividad de los pequeños productores, quienes representan el 90% de la producción del producto, puedan tener la oportunidad de contar con un mejor poder de negociación frente a los compradores, y sortear la serie de problemáticas que enfrenta este sector, y así cumplir con el objetivo principal de la visión al año 2024. Todo esto será una realidad siempre cuando se tenga la participación activa del sector por parte de los

organismos públicos y privados, traducidas en la inversión en la industrialización, el desarrollo de la infraestructura física y vial, así como en la capacitación de los pequeños agricultores. Por esta razón es importante el desarrollo de las estrategias y el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades en el ámbito interno, así como la neutralización de las amenazas y debilidades del sector en el ámbito externo de la Región Junín.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Café

El café de la región tiene mérito propio, puesto que en el último concurso internacional, llevado a cabo en la ciudad de París (III Concurso Internacional de Cafés Tostados al origen – AVPA París 2017), ganó cinco medallas, y participó con las marcas Sumaq, Sisi, Palmeras, Agroflu y Gial. Esta distinción le permite a la región ir creciendo en las ventas y rentabilidad. De igual forma, la Región Junín contó con seis de los ocho pisos ecológicos para la siembra, para poder contar con variedades de cafés más exquisitos y cubrir la demanda del mercado internacional con tecnología e inversión financiera, lo cual se traduce en la expansión de nuevas áreas de sembrío, ampliación de la producción.

Respecto a la fertilización que se utiliza en la región y presenta una ventaja, La Central del Café y Cacao del Perú (2017) indicó que:

Algo que rescatar es que en Selva Central se está masificando la técnica de fertilización “drench”, que consiste en disolver los insumos para el abonamiento en un cilindro con agua para luego aplicarlo directo a la base de la planta con mochilas especiales que tienen un brazo con inyector de abono líquido (con dosificador). Este sistema tiene tres ventajas: a) Reduce el costo de insumos, b) Incrementa la eficiencia de la fertilización hasta en un 90%, c) Disminuye el costo de aplicación de forma significativa, una persona puede fertilizar una hectárea en 2 a 3 jornales (p.36).

9.3 Identificación y Análisis de los Clústeres del Café en la Región Junín

La ubicación geográfica y privilegiada de la Región Junín en la geografía nacional (Centro del Perú), y su cercanía de las zonas productoras con las grandes ciudades como Lima, Huancayo, Cerro de Pasco, Ayacucho y Huánuco, permite desarrollar clústeres en las zonas productoras como son las provincias de Chanchamayo o Satipo.

En la Figura 35 se puede visualizar los principales integrantes del clúster en la Región Junín. Esta formación tiene las facilidades para ser desarrollada, puesto que cuenta con todos los actores de la cadena productora, como proveedores de café, de insumos, de fertilizantes, de insecticidas, de equipos y maquinarias, de semillas, de sistemas de riego, de equipos de procesamiento de café, de equipos y materiales para empaque y de todo lo necesario para contar un producto final en la producción del café.

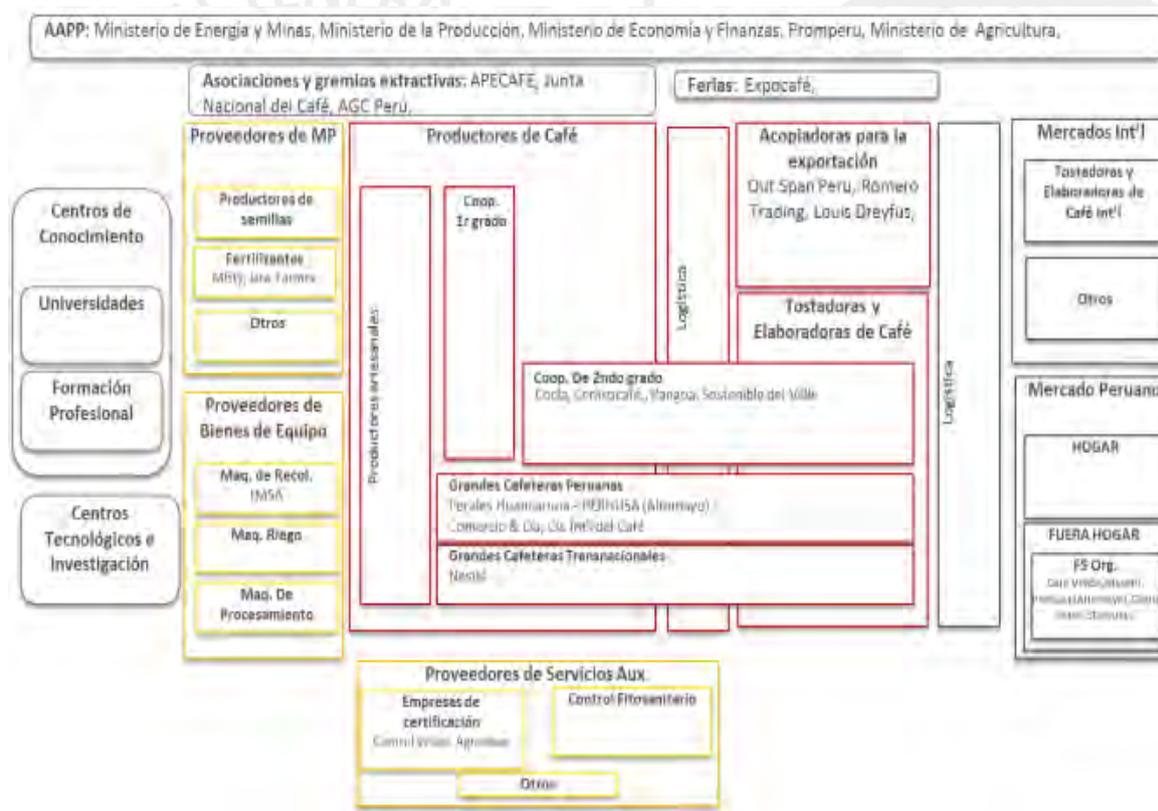


Figura 35. Clúster del café.

Tomado de "Elaboración de un Mapeo de Clúster en el Perú," por Consorcio Clúster Development, Gaia, M. & D'ávila J. (2013)

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

Los pequeños y medianos agricultores representan el 90% de los productores de la Región Junín, que buscan formar asociaciones como cooperativas, a fin de obtener financiamiento externo y poder vender en mejores condiciones a los acopiadores e intermediarios. La falta de infraestructura, como de despulpadoras y secadoras, hacen que el café de buena calidad se mezcle con el de mala calidad, y que su precio no sea competitivo. La unión de estas organizaciones bajo una sola marca permitiría comprar equipos, maquinarias, insumos, semillas, fertilizantes y capacitaciones en mejores condiciones con los compradores o acopiadores.

Los agricultores medianos y grandes productores, son aquellos que tranzan el negocio del café en mejores condiciones con los exportadores, cuando estos planean exportar. De igual forma, se cuenta con los acopiadores, quienes compran el producto a los productores no organizados y son ellos, quienes realizan la venta a los medianos y grandes productores, el café sin clasificación y de baja calidad. El cultivo del café en la región constituye una oportunidad de desarrollo, se cultivan diversas variedades de café, que permiten un potencial de desarrollo de la oferta en mercados estratégicos de cafés especiales.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En las zonas productoras de cafés, como las provincias de Chanchamayo y Satipo, existen empresas que conforman los clústeres del café, los cuales han generado un intercambio comercial, y si bien la comunicación entre los miembros crea un ambiente de intercambio, aún falta crear la sinergia que permita generar la competitividad de todos los miembros de la cadena productiva y los clústeres. La asociatividad de los pequeños y medianos productores en organizaciones tipo cooperativas les permite acceder a mejores condiciones de financiamiento y capacitaciones especiales, y contar con información privilegiada del movimiento del mercado, y lo más importante, poder afiliarse a la Junta Nacional del Café. La asociatividad permite también contar con clientes y proveedores de

primer nivel, y poder participar en ferias, eventos de primer nivel a nivel nacional e internacional.

El apoyo de instituciones públicas como MINCETUR y PROMPERU permiten promocionar y posicionar la calidad del café que se produce en esta región en ferias, concursos y eventos de nivel nacional e internacional, así como buscar las relaciones con los potenciales clientes de mercados de economías desarrolladas. Esta ventaja se da en función de los programas de capacitación, pasantías y transferencia tecnológica, mediante las alianzas estratégicas con instituciones educativas privadas y públicas, lo cual está relacionado con mejorar las relaciones de sinergias con todos los que conforman los clústeres, puesto que permite producir cafés de primera calidad a través del mejoramiento de los procesos productivos de toda la cadena productiva hasta la venta del producto final.

La conformación de los clústeres que conforma el café consiste en las cadenas de restaurantes y hoteles de primer nivel, que ofrecen productos de calidad a públicos exigentes. El éxito del café colombiano, como es Café Valdez, radica en su posicionamiento en la venta directa hacia el consumidor y el establecimiento de cafeterías, en que se compite de igual a igual con la cadena de cafés Starbucks, la cual también está ligada a un plan de marketing agresivo a nivel nacional e internacional a fin de promover, esto constituye un buen modelo a seguir para posicionar el café de la Región Junín como referente y líder en el Perú.

9.5 Conclusiones

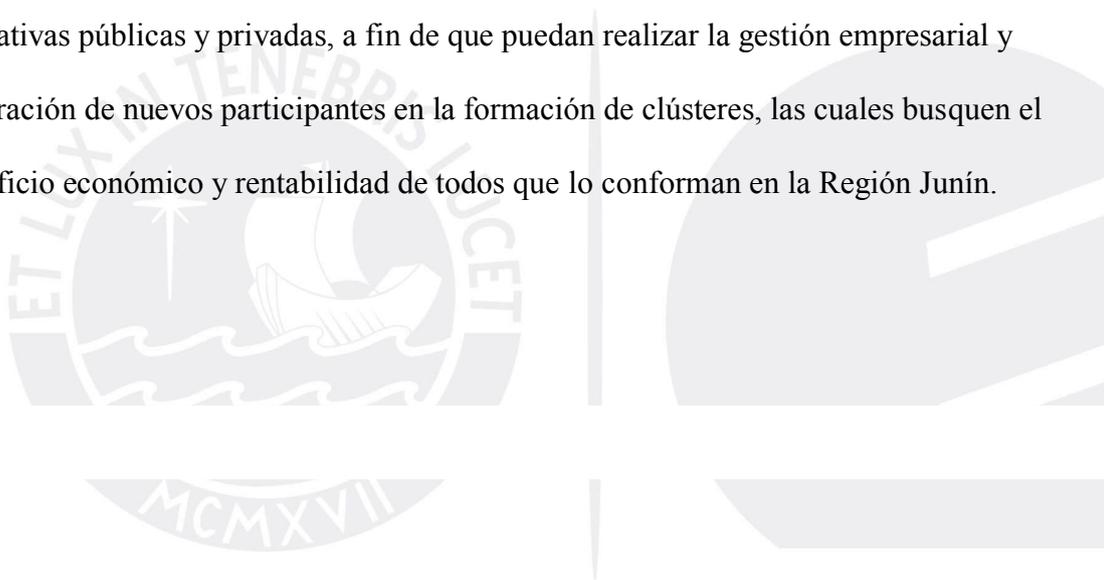
El café producido en la región Junín presenta ventajas competitivas, y esto hace su diferenciación, con respecto a la calidad y al contar con seis pisos ecológicos de los ocho del Perú, los cuales permiten el sembrado de nuevas variedades de cafés y la disponibilidad de contar con grandes extensiones de terreno para el aumento de la producción del café.

La asociatividad de los pequeños y medianos agricultores no organizados, que conforman el 90% de los productores, en cooperativas, permitiría generar mejores

condiciones de negociación con los compradores, y esto permitiría generar una comunicación de mayor sinergia entre los miembros, como los proveedores de insumos, maquinarias, semillas, acopiadores, transportistas, etc.

El establecimiento de un plan de marketing permitiría establecer una diferenciación y ventaja competitiva frente a los competidores, la estrategia de participar en las ferias y eventos de prestigio para su promoción como punto de captar nuevos y potenciales clientes. La promoción del producto en los restaurantes y hoteles de prestigio permitiría crecer el clúster de este sector.

El desarrollo e industrialización del café permitiría desarrollar aún más los clústeres relacionados al café, y esto está relacionado con la participación de todas las organizaciones educativas públicas y privadas, a fin de que puedan realizar la gestión empresarial y generación de nuevos participantes en la formación de clústeres, las cuales busquen el beneficio económico y rentabilidad de todos que lo conforman en la Región Junín.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se muestra el Plan Estratégico Integral del Sector Café en la Región de Junín, asimismo, se expone las conclusiones y recomendación del PEA.

10.1 Plan Estratégico Integral

Una vez concluidas las fases de intuición, formulación, implementación, evaluación y control, se plantea el Plan Estratégico Integral del Sector Café en la Región Junín. En la Tabla 40 se muestran las tres etapas desarrolladas: formulación y planeamiento, dirección e implementación, evaluación y control; así como los tres monitores que siempre se deben tener presente: entorno, competencia y cliente. Con esta herramienta se ve la integración de todas las herramientas desarrolladas, y según D'Alessio (2015):

El Plan Estratégico Integral cumple varias funciones: ayuda a visualizar y sirve de control del proceso estratégico, facilita la realización de los reajustes necesarios – si estos fueran requeridos- y brinda un panorama holístico de todo el proceso. De esta forma se puede tener visión integral del plan que es fundamental para cualquier tomador de decisiones, así como para quien desconoce porque hay que hacer un plan (p. 663).

10.2 Conclusiones Finales

1. El aspecto que influyó a que se perdiera el liderazgo de la producción de café en la región Junín fue la presencia de la roya y su impacto en la región. Este impacto fue consecuencia del cambio climático por la gran humedad y el calor que ocasionó la formación de hongos como la roya, además del poco conocimiento de la cultura de prevención de los agricultores. Al parecer, el cambio climático afectará la producción de café, el incremento de la temperatura y la humedad relativa, esto favorecerá la virulencia de la roya y el incremento de incidencia del “ojo de gallo” y la “broca”.

2. Los costos de producción en el análisis de rentabilidad del café es muy alto respecto a la data histórica que se tuvo en el año 2011. El mayor porcentaje de inversión, entre 45% y 55% del costo total, está destinado a la contratación de mano de obra. Esto requiere de 39,4 qq para poder cubrir los costos, y la mayoría de los productores solo alcanza un promedio de 12 qq a 13 qq. Esto implica que para poder rentabilizar sus costos se suple la falta de mano de obra contratada por mano de obra familiar, lo cual está relacionado directamente con la baja productividad por hectárea sembrada, a consecuencia de plantaciones antiguas, limitaciones en capacitación, asistencia técnica, uso de tecnologías, infraestructura, más la falta de liderazgo, poca articulación de los actores en la cadena de producción y una cultura individualista.
3. La certificación de los cafés especiales, permitirán consolidar y mejorar la economía de la mayoría de los agricultores de la región. La mayoría de los productores desconoce la calidad de su producción por falta de capacitación y motivación.
4. La falta de una cultura de gestión de suelos y el desconocimiento del uso correcto de la fertilización permite que el 59% de los productores practiquen una fertilización al suelo y un 39% de abonamiento foliar, lo que ocasiona una baja productividad del cultivo y la depredación de los bosques en búsqueda de nuevas zonas de cultivo.
5. La gestión y manejo de plagas es limitada por la mayoría de los agricultores, esto a consecuencia de la falta de capacitación respecto al tratamiento adecuado y oportuno de las plagas como la roya, ojo de gallo, así como la chupadera en las germinaciones en un 90% y en 42% con los nematodos, las cuales atacan con mayor incidencia a las plantaciones envejecidas, con poco nivel de fertilización y

- la falta de un cultivo eficiente (podas y riego).
6. La institucionalidad, así como la asociatividad de la mayoría de los agricultores de café en la región es muy débil, esto se refleja en un Consejo Nacional del Café sólo consultivo, el cual carece de recursos para operar, sin ninguna estructura administrativa y operativa.
 7. En la Región Junín, el café convivía con la roya desde los años ochenta en el 2013 y la falta de una política de prevención por parte del Estado y los efectos del cambio climático activaron la virulencia de la plaga y llevaron a miles de productores a situaciones de extrema pobreza, sin producción y endeudados con el sistema financiero. Hasta hoy, muchos de ellos luchan por recuperar su producción y salir de la crisis; sin embargo, la caída y bajos precios en el mercado internacional los pone en una situación de incertidumbre que repercute en los bajos ingresos económicos de las familias cafetaleras de la Región Junín.
 8. El consumo interno de café es muy bajo en la región y en el país. Actualmente, el consumo de café por persona en el Perú alcanza los 650 gramos (0.650 Kg), cifra inferior respecto a Colombia y Brasil, donde el consumo per cápita es de 5.6 kilos cada año; y Europa, donde la ingesta de este grano es de 8 kilos. El 70% de los cafés que se consume en nuestro país son importados, entre tostados y solubles y la falta de una política de incentivo que permita a los productores tener las mismas condiciones de competitividad en el mercado interno y externo.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el Planeamiento Estratégico de los productores de café en la Región Junín.
2. Fomentar la cultura de ahorro, en la organización de productores de café, lo que permitirá, en momentos de buenos ingresos económicos, participar en

capacitaciones, investigaciones e inversiones en nuevas tecnologías, variedades de plantaciones resistentes a las plagas. Esta formación cultural deberá realizarse en coordinación con la Dirección Regional de Agricultura de la Región Junín y la Dirección Regional de Educación de Junín y las organizaciones cafetaleras.

3. El Director de la Dirección Regional Agraria Junín debe promover la articulación de las instituciones públicas y privadas que intervienen en la producción de café con la finalidad de estandarizar conocimientos, y evitar la duplicidad de intervención, con la finalidad de desarrollar una oferta sostenible de producción con estándares internacionales. Asimismo debe fomentar actividades que impulsen el consumo interno de café.
4. El Director de la Dirección Regional Agraria Junín, a través de la Unidad de Estadística, debe monitorear la información estadística del INEI con respecto al café, para exigir sinceramiento de información. A la fecha existe una variación en más del 50% de los datos en los reportes de información en ambas instituciones.
5. Los representantes de los gremios cafetaleros y las autoridades políticas de las zonas de intervención deben estar vigilantes en el manejo de las buenas prácticas del cultivo y la gestión óptima de los recursos naturales, lo cual permitirá desarrollar diversos tipos de cafés especiales con mayores márgenes de rentabilidad, para de esta forma compensar la baja productividad del café convencional.
6. Los presidentes de las cooperativas, por ser instituciones que agrupan a más productores, deben priorizar en adquirir tecnologías medias y altas, principalmente para el sembrío y cosecha del café, y evitar así las pérdidas por manejos manuales y empíricos que perjudican la calidad del café. Es necesario determinar el nivel óptimo de cosecha en función a la concentración de azúcar del cerezo; asimismo,

optimizar el beneficio húmedo de cafés especiales, reducción del uso de agua, manejo de aguas mieles, pulpas, sistemas de secado y almacenamiento adecuado, que finalmente permitan mantener las características de los cafés hasta la comercialización.

7. Es necesario que se propicie la creación de la Nueva Organización de Productores de Café en la Región Junín para implementar el Plan Estratégico de Productores de café, financiado y gestionado por los productores, para que de acuerdo a su necesidad e interés puedan realizar investigaciones, estudios que permitan trabajar una oferta competitiva e integren a los productores no organizados en la producción sostenible y sustentable, e incluso que puedan gestionar fondeos de capital internacional para acceder a un financiamiento con mejores tasas del mercado.

10.4 Futuro de la Organización

En el estudio realizado en la presente tesis se analizó las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas en referencia a la mayoría de agricultores de café en la Región Junín, y de toda la crisis que atraviesa debido a la pérdida de la productividad en la mayoría de las plantaciones de café, esto a consecuencia de la presencia de la plaga de roya y todo los factores que limitan a la mayoría de ellos, como la poca capacitación y tecnificación de los sembríos, lo cual influye en el rendimiento expresado en Kg/ha del cultivo. El futuro del café en la Región Junín será prometedor cuando se logre y se tenga los retos que se plantean, como alcanzar los picos altos de productividad de los años 2006 y 2011, con rendimientos mayores 800 Kg/ha y que actualmente se está en crecimiento con rendimientos promedios de 664 kilos por hectárea en el 2015.

De igual manera la productividad del café y su consecuencia directa en los costos de producción y mejora de las condiciones de trabajo evitará que muchas zonas rurales se estén

despoblando dado que los jóvenes se dirigen a las ciudades en búsqueda de oportunidades educativas y profesionales. Además, los agricultores jóvenes están más dispuestos a utilizar nuevas tecnologías y técnicas eco amigables que son necesarios para hacer frente al cambio climático y tener un negocio rentable y sostenible, para esto, se requiere manejar estrategias consensuadas que generen condiciones de interés de los jóvenes a incorporarse de manera responsable y proactiva a la organización.

El cambio climático afecta al cultivo de café y reduce las áreas de cultivo y su influencia en la difusión de las plagas y enfermedades que afectan la productividad de las plantaciones, de las cuales la mayoría de agricultores deben implementar estrategias, como el sembrío de nuevas variedades de café resistentes a estas plagas y la investigación de nuevas variedades que permitan mejorar la productividad del café y el reto de realizar una agricultura ecológica para preservar el medio ambiente. Esto permite obtener mejores precios, lo cual permite actualmente que la región contribuya a que el Perú sea el segundo productor de café orgánico en el mundo.

La innovación constante de los procesos productivos y de pos-cosecha para responder a las tendencias del mercado, y su relación directa con el nuevo Instituto del Café, permitirán obtener mejores técnicas de cultivo y cosecha, así como la mejora continua de los nuevos procesos de producción, lo cual permite aumentar la productividad. Una tendencia es llegar a cafés de calidad en taza, de preferencia más de 82 puntos. Por lo mencionado, se considera que el café de la Región Junín tiene muchas posibilidades de crecimiento sostenido a mediano y largo plazo que lleve a recuperar el liderazgo de producción obtenido antes del 2013. Para ello es importante eliminar o disminuir las debilidades de la mayoría de los agricultores, y priorizar todas las actividades que le permitan reducir sus costos de producción mediante la capacitación, el apoyo financiero para la compra en volumen de fertilizantes, pesticidas, semillas mejoradas y el incentivo de productos con valor agregado.

Tabla 40

PEI del Sector de Café de la Región Junín

		Visión			Valores			
Al año 2024, la Región Junín volverá a liderar la producción de café en el Perú. Así mismo será reconocido como el de mejor calidad, y alcanzará altos niveles de rendimientos productivos, con lo cual contribuirá al crecimiento económico y mejora del nivel de vida; logrando el desarrollo sostenible de los productores de la región.								
Interés del Sector Café	1 Aumentar la participación en el mercado	OLP 1 Incrementar al año 2024, el número de jornales anuales demandados para las actividades de la producción del café en chacra de 729, 928 jornales (2015) a 1'182,484 jornales anuales	OLP 2 Contribuir al incremento del ingreso Pércapita anual de las familias productoras de café de S/. 5, 090.04 (2015) a S/. 19,638.66 (2011), al año 2024.	OLP 3 Incrementar el Valor Agregado Bruto de la producción de café de la Región Junín de S/. 254, 502,000.00 (2015) a S/. 888'963,440.00 (2011), al año 2024.	Principios Cardinales Influencia de terceras partes	* Liderazgo. Los agricultores cafetaleros deben ser líderes en el desarrollo de productos del café de alta calidad y gestores de cambio en establecer normas y reglamentos de desarrollo con responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente. * Integración. Los agricultores cafetaleros deberán cohesionar sus objetivos comunes en beneficio de la comunidad, su familia y los miembros de la organización.		
	2 Incrementar la producción (toneladas)				2 Lazos pasados y presentes			
	3 Incrementar el rendimiento por hectárea (kg/ha), mediante la asistencia técnica a los productores				3 Contrabalancee de intereses			
	4 Realizar la asociatividad de los pequeños agricultores				4 Conservación de enemigos			
	5 Recuperar el precio del café en la chara				Políticas			
	Incrementar áreas sembradas (hectáreas) con variedades resistentes a la plagas para un mejor rendimiento productivo.				P1; P4; P5; P6 y P7.			
	Estrategias							
	FO1	Difundir el café Junín en el mercado internacional a través de la participación en ferias (Fair Trade), concursos (AVPA – Paris) y rueda de negocios con compradores internacionales (F1,O1,O2)	x	X	x		P1; P4; P5; P6 y P7.	* Identidad. Los agricultores cafetaleros deberán identificarse con la producción generada en la región, a fin de interiorizar la calidad del producto y cumplir los más altos estándares que permita competir con otros departamentos y/o países
	FO2	Realizar alianzas estratégicas con FAIRTRADE, RAINFOREST ALLIANCE y USDA ORGANIC para certificaciones de café especiales (F2,F3,O2)		X	x		P1; P2; P4; P6 y P7	
	FO4	Implementar convenio con la SUNAT para capacitar a los productores en la aplicación de beneficios tributarios que se aplican al sector (F3, F5 ,O4, O5)	x	x	x		P1; P4; P6 y P7	* Compromiso social. El respeto entre todos los integrantes de la producción de café, como un valor esencial, que busque la rentabilidad y beneficio justo entre cada uno de los integrantes, dejando el interés personal.
DO1	Realizar nuevas formas de organización empresarial (consorcios, uniones temporales, distritos industriales) a través de convenios con instituciones internacionales y nacionales (D1, D9 O1, 02,06,07)	x	x	x	P1; P2; P4.; P6 y P7			
DO2	Implementar convenios con organizaciones educativas (Segel ipae, Esan, Centrum Católica) para la gestión empresarial del sector (D2, O1)	x	x	x	P3; P4; P6 y P8			
DO3	Sistematizar el apoyo de las instituciones públicas y privadas, principalmente del MINAGRI en el desarrollo de asistencias técnicas como la fertilización, gestión de suelos, deforestación y otros, principalmente al pequeño productor para su incorporación a la producción sostenible del café con estándares internacionales (D3, D4, D5, 06	x	x	x	P1; P2; P4 y P6	* Innovación. La creatividad como factor primordial en la búsqueda de la excelencia productiva y el incentivo en lograr la mejora continua de todos los procesos productivos y las relaciones permanentes entre todos los integrantes del proceso productivo.		
DO4	Gestionar líneas de fondeo internacional para el cultivo de café, tanto en la siembra y cosecha con Instituciones Internacionales y fuentes Cooperantes que apoyen financieramente a café tales como: Root Capital,USAID, etc. (D6, O5)	x	x	x	P6 y P7			
DOS	Incorporar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente, mediante el uso adecuado de los recursos naturales evitando la deforestación y depredación de los bosques. A través de capacitaciones e incentivos (D3, D5, O6).	x	x	x	P1, P2 y P6			
FA1	Realizar alianzas públicas y privadas para la industrialización del café: esencias, jarabes, harinas. (F2, F3, F4, A1, A2, A3, A4)	x	x	x	P1; P2 y P6			
DA1	Formar una institución privada representativa que asocie y vele los intereses: económicos, sociales y ambientes de los productores, para dirigir su propio desarrollo, de acuerdo a sus necesidades. (D1, A2,A3)	x	x	x	P2, P6 y P7			
Tablero de Control		OCP1.1 Al año 2024 se incrementará de 502 kg/h a 1,004 kg/ha, el rendimiento productivo del café. Desde el 2019, se incorporarán dos nuevas variedades y al año 2021 dos variedades arábicas priorizando: precocidad en periodo vegetativo, rendimiento y resistencia a las plagas. En razón de 15 puntos porcentuales cada año	OCP2.1 En el 2018 desarrollar un programa de capacitación anual para los agricultores no organizados en procedimientos y tecnologías de: riego, cosecha, post cosecha, uso de semillas mejoradas, fertilización, calidad y control de plagas, hasta el 2023; para incrementar en 21 puntos porcentuales sus ingresos anuales con respecto al año anterior.	OCP3.1 Al 2019, se incorporará más productores pequeños no organizados, que tengan acceso a las tecnología, maquinarias y permita un crecimiento de la producción en 18.50 puntos porcentuales cada año, hasta 90,000 toneladas el 2023	Tablero de Control 1 Perspectiva Financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Perspectiva de la Organización			
1	Perspectiva Financiera	OCP1.2 A partir del 2018 se impulsará la renovación de plantones mayores de diez años hasta el 2024, en razón del 8% anual.	OCP2.2 Desarrollar y comercializar anualmente, por lo menos dos tipos de productos para el canal HORECA (Hotel, Restaurant y catering) en la Región Junín.	OCP3.2 A partir del 2018, elaborar un censo agrario del café cada tres años, a fin de manejar datos estadísticos de toda la cadena de producción para tomar decisiones hasta el año 2024				
2	Perspectiva interna	OCP 1.3 Implementar seis proyectos de uso de tecnologías de países con rendimientos superiores en producción como Colombia, Brasil, desde el 2018 hasta el 2023.	OCP 2.3 Instalar anualmente un prototipo de planta para café soluble en zonas productoras.	OCP 3.3 Lograr que el 40% de los pequeños productores de café realicen una adecuada orientación de siembras (disponibilidad de agua, análisis de suelo, rentabilidad, características climáticas) al 2024.				
3	Perspectiva de la Organización	OCP 1.4 Incrementar las superficies sembradas de café, cuidando la calidad de los suelos y la deforestación, en 20 puntos porcentuales respecto al año anterior donde se implementaran las nuevas tecnologías de países con rendimientos superiores de producción	OCP 2.4 Desarrollar estudios de mercado a nivel internacional (China, India, USA, UE) uno por año	OCP 3.4 Realizar cuatro ferias anuales de promoción y comercialización de la producción de café desde el 2018 hasta el 2024, donde además se exponga las ventajas del cultivo para generar interés en los productores e inversionistas				
4	Perspectiva del cliente		OCP 2.5 Implementar un programa de mejoramiento genético de café orientado a la producción de cafés especiales cada año	OCP3.5 Desarrollar dos pasantías al año desde 2018 hasta el 2023 a países con buenas prácticas agrícolas como Colombia y Brasil OCP3.6 Participar gradualmente en 3 ferias internacionales año desde 2018 hasta el 2023 OCP 3.7 Participar en 4 rueda de negocios con compradores internacionales en cada año desde el 2018 hasta el 2023 OCP 3.8 Lograr la certificación orgánica de 2000 hectáreas cada año desde 2018 hasta 2023.				

Nota. Adaptado de D'Alessio. (2015) El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencial.

Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú. (2017). *El acuerdo sobre facilitación del comercio de la OMC*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Acuerdos Comerciales del Perú. (2017). *Perú – Organización Mundial del Comercio, Antecedentes*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=146&Itemid=164
- Adquieren equipos para mejorar calidad del Café de Satipo. (2016, Agosto). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/seccion-economia-2.aspx/img/google.com.pe/noticia-adquieren-equipos-para-mejorar-calidad-del-cafe-satipo-627227.aspx>
- Aguirre, G. (2015). *Impacto económico financiero en los cafetaleros de la selva central del Perú por efecto de la influencia de las microfinancieras*. Universidad de San Martín de Porras. Lima, Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1911/1/aguirre_agj.pdf
- AGRODATAPERU. (2016). *Perú: el segundo exportador mundial de café orgánico*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2016/08/peru-segundo-exportador-de-cafe-organico.html>
- Alarcón, G. (2016). *Comportamiento de tres variedades de café (coffea arábica l.) en el valle del Perené, Junín-Perú* (Tesis de Titulación). Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/unalm/1982/f01-a437-t.pdf?sequence=1>
- Amaya Montenegro, J., Briceño Anicama, M., Floreano Arévalo, K., & Zúñiga Delgado, C. (2017). *Planeamiento estratégico de la Región Junín*. Recuperado de

content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_Producto_Cafe_Final.pdf

Café de apellido especial. (2016, Setiembre). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-cafe-apellido-especial-45315.aspx>

Café: ¿Por qué los productores prefieren financiarse en bancos extranjeros? (2017, Marzo). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cafe-que-productores-prefieren-financiarse-bancos-extranjeros-2183732>

Caféscandelas (2016). *Blogs: ¿Por qué es famoso el café de Colombia?* Recuperado de <https://www.cafescandelas.com/es/blog/por-que-famoso-cafe-colombia>

Café peruano gana premio mundial al mejor en EE.UU (2017). *El Comercio*. Recuperado de (<http://cappuccinocusco.com/cafe-peruano-gana-premio-mundial-al-mejor-en-en-la-feria-internacional-de-global-specialty-coffee-expo-seattle-2017/>).

Cajamarca es la región con mayor número de productores de café orgánico. (2016, Agosto). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/turismo/rumbos-al-dia/795727-cajamarca-es-la-region-con-mayor-numero-de-productores-de-cafe-organico>

Caja Huancayo S.A. (2017). *Tasa de interés activa – moneda nacional – zona centro, selva central y selva oriente*. Recuperado de https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_Archivos/PCM_ArcTraTasInt/TARIFARIO_ZONACENTRO%20SELVA%20CENTRAL%20Y%20CENTRO%20ORIENTE_MN-20170717.pdf

Callupe, F., & Campos, A. (2015). *Junín: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2015*. BCR. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2015/sintesis-junin-12-2015.pdf>

Camarena, M. (2014) *Fortalecimiento de capacidades en el manejo de la producción y*

- comercialización sostenible del café y cacao en el distrito de Mazamari, distrito de Mazamari-Satipo-Junín*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/187362619/Cafe-y-Cacao-Mazamari>
- Castillo, G. (2014). Junín tiene 1 millón 341 mil habitantes. *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/ciudad/junin-tiene-1-millon-341-mil-habitantes-54901/>
- Castillo, G. (2015). El café abre las puertas para los grandes negocios y afianza contratos. *Correo*. Recuperado: <http://diariocorreo.pe/ciudad/el-cafe-abre-las-puertas-para-los-grandes-negocios-y-afianza-contratos-610478/>
- Castrillón, S. J., Morán, R. T., Prado, V. E. & Zevallos, R. M. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de Café* (Tesis de maestría). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/9003/CASTRILLON_MORAN_PLANEAMIENTO_CAFE.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Centro de Innovación para Caficultura Sostenible (2015). *Número de productores de café por provincias. Estadísticas*. Recuperado de <http://www.ceincafe.org.pe/visor/>
- Central Café y Cacao del Perú. (2017). *Cafés especiales: camino a la excelencia Agenda de Innovación Tecnológica de la Cadena de Valor de Café en la Selva Central* (1ra ed.). Lima, Perú: Multiservicios Generales JC S.A.C.
- CENTRUM. (2016). *Índice de competitividad regional del Perú 2016*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/notas/nota-prensa-icrp-2015.pdf>
- Cillóniz, B. (2016). Producción de café es fuente de ingresos permanente en la selva central. *AgroForum: Tu agro herramienta virtual*. Recuperado de <http://www.agroforum.pe/agro-noticias/produccion-de-cafe-fuente-de-ingresos-permanente-selva-central-9369/>
- Comercio sostenible (2014). *Plataforma comercio solidaridad: Estudio de caso costos de producción de café 2014*. Recuperado de

http://comerciosostenible.org/sites/default/files/archivosSDL/150522_estudiocostosproduccion.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo [PROMPERU] (2017).

Siicex: Producto Café. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/50pdf2014Jul23.pdf>

Consorcio Clúster Development., Gaia, M., & D'ávila, J. (2013). *Elaboración de un Mapeo de Clúster en el Perú*. Recuperado de

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

Consejo Nacional de Comercio Justo & Junta Nacional de Café (s.f.). *SCAA café peruano CNCJ – JN: Nuestra oferta 2017 -2021*. Recuperado de

<http://juntadelcafe.org.pe/content/scaa-caf%C3%A9-peruano-cncj-jnc>

Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros.

(2015, Agosto). *Gestión: El Diario de Economía y de Negocios de Perú*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-solo-650-gramos-advierte-sierra-exportadora-2138754>

Cultivos de café: 15 mil hectáreas se han sustituido por cítricos, cacao y coca. (2017).

Gestión: El Diario de Economía y de Negocios de Perú. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/cultivos-cafe-15-mil-hectareas-se-han-sustituido-citricos-cacao-y-coca-2194142>

D'Alessio, I. F. (2004). *Administración y dirección de la producción: enfoque estratégico y de calidad*. (2ª Ed) México D.F., México: Pearson.

D'Alessio, I. F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. (1ra Ed.). Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, I. F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (3ra. Ed.) Lima, Perú: Pearson Educación del Perú.

De la hoja de coca al café: Alcaldes de zonas ex coccaleras buscan conquistar mercado en EE.UU. (2017, junio). *Gestión: El Diario de Economía y de negocios de Perú*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/hoja-coca-al-cafe-alcaldes-zonas-excoccaleras-buscan-conquistar-mercado-eeuu-2191592>

DEVIDA Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (2015). *Más de 25 mil familias se benefician del cultivo de café alternativo en los últimos tres años*.

Recuperado de <http://www.devida.gob.pe/2015/08/mas-de-25-mil-familias-se-benefician-del-cultivo-de-cafe-alternativo-en-los-ultimos-tres-anos/>

Díaz, V. C., & Carmen, W. M. (2017). *Líneas de base del sector café en el Perú*. Lima, Perú.

Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/2017/pncafe/sector-cafe-peru.pdf>

Dirección Regional Agraria de Junín. (DRAJ, 2015). *Región Junín: Estadística agrícola 2006 al 2015 producción, superficie cosechada, rendimiento y precio en chacra*.

Recuperado de

https://drive.google.com/file/d/0B6teYThL_oDqVIZDeGtGQnVITVE/view

Ejército convoca al servicio militar voluntario (2014, Junio). *Correo*. Recuperado de

<https://diariocorreo.pe/ciudad/ejercito-convoca-a-servicio-militar-voluntar-25454/>

El 85% de los agricultores no reciben ningún financiamiento. (2016, Junio). *La República*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/780199-el-85-de-los-agricultores-no-recibe-ningun-financiamiento>

El café de camilo (2012) *Los beneficios de la malta*. Recuperado de

<http://www.elcafedecamilo.com/los-beneficios-de-la-malta/>

El café, uno de los cultivos alternativos en la lucha contra el narcotráfico. (2015, Agosto).

Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/cafe-cultivos-alternativos-lucha-narcotrafico-194495>

- El coatí procesa el café más caro del mundo en Perú. (2014, Mayo). *El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/vida-estilo/2014/05/08/nota/2935001/coati-procesa-cafe-mas-carro-mundo-peru>
- El consumo de café nacional se duplicaría con mayor producción. (2017). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/noticia/334469/consumo-cafe-nacional-se-duplicaria-mayor-produccion>
- Exportación de café peruano creció 25% en 2016 al sumar más de US\$757M (2017, marzo). *América economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/exportacion-de-cafe-peruano-crecio-25-en-2016-al-sumar-mas-de-us757m>
- Financiera Confianza. (2017). *Tarifario de tasas activas*. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/T001-006-TARIFARIO-TASAS-ACTIVAS.pdf>
- FMI reduce a 3.5% su proyección de crecimiento económico de Perú para el 2017. (2017, Abril). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-reduce-35-su-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2017-2187626>
- Fuentes, V., Eyzaguirre, R., & Valencia, M. (2016). *ICAE Resultados 2016 del indicador Compuesto de Actividad Económica*. Instituto Peruano de Economía. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/344895709/ICAE-Resultados-2016-Indicador-Compuesto-de-Actividad-Economica>
- Gastañadú A. (2013). *La roya y la caída de precios que derivaron en la crisis del café*. *Inforegión*. Recuperado de <http://www.inforegion.pe/159549/la-roya-y-la-caida-de-precios-que-derivaron-en-la-crisis-del-cafe>
- Gobierno Regional de Junín (GRJ, 2015). *Unchupaico: Creación del Instituto del Café revolucionará producción de 'oro negro'*. Recuperado de

http://www.regionjunin.gob.pe/noticia/id/2016120702_unchupaico_creacion_del_instituto_del_cafe_revolucionara_produccion_de_oro_negro/

GO2PERU (2017). *Lugares del Perú declarados patrimonio de la humanidad – UNESCO*.

Recuperado de http://www.go2peru.com/spa/guia_viajes/patrimonio_mundial_peru.htm

Huamán, M. (2009) *Diagnostico de la cadena de valor del banano en el valle del Chira Piura, del café de Satipo y Chanchamayo y del olivo en la provincia de Caraveli*,

Edición electrónica gratuita. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/536/indice.htm>

ICAE - JUNIN (2015). *Crecimiento de Junín en el año 2015*. Recuperado de:

http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/icae_8_junin-vf.pdf

Impulsan programa piloto para mejorar competitividad de las cooperativas cafetaleras (2016, 09 de marzo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/impulsan-programa-piloto-mejorar-eficiencia-y-competitividad-cooperativas-cafetalaras-2240960>

INEI: 264,000 personas salieron de la pobreza durante el 2016 (2017). *El peruano*.

Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-inei-264000-personas-salieron-de-pobreza-durante-2016-54723.aspx>

INEI: PBI peruano se expandió 3% en el cuarto trimestre del 2016 (2017). *Andina*.

Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-inei-pbi-se-expandio-3-cuarto-trimestre-2016-654470.aspx>

INEI: Producción de cobre en marzo aumentó en ocho departamentos (2017). *Andina: Del*

Perú Para el mundo. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-inei-produccion-cobre-marzo-aumento-ocho-departamentos-668161.aspx>

Infocafés, 2016. “*Cajamarca es la región con mayor número de productores de café*

orgánico”. Recuperado de <https://infocafes.com/portal/noticias-y-eventos/cajamarca-es-la-region-con-mayor-numero-de-productores-de-cafe-organico/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). *IV censo Nacional agropecuario*

2012: Empleo de mano de obra. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/?id=>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Día Mundial de la población*

11 de Julio. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2016*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Sistema de Información Regional para la toma de decisiones*. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2017, agosto). Informe técnico N° 8

Evolución de las exportaciones e importaciones junio 2017. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico->

n08_exportaciones-e-importaciones-jun2017.pdf

Inforegión (2013). *Producirán plántulas de café resistentes a la roya amarilla*. Recuperado de: <http://www.inforegion.pe/167366/produciran-plantulas-de-cafe-resistentes-a-la-roya-amarilla/>

Informe económico social Región Junín (2013). *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (1998). *Departamento Junín: superficie, población total, Densidad poblacional, numero de provincias y distritos: 1998*.

Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0269/TERRI.htm>

Instituto Nacional de Innovación Agraria (2017). *Tecnología en café*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/tecnologias/cultivos/132-cat-tecnologias/cultivos/393-tecnologia-en-cafe>

Instituto Peruano de Economía (2016a). *Fichas Regionales 2016, Región Junín*. Recuperado de http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2016_junin.pdf

Instituto Peruano de Economía (2016b). *#IPEinforma 6 – Innovación*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-6-innovacion>

International Coffee Organization (2017). *Estadística: Datos históricas*. Recuperado de http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp

Junín: Cooperativas, mueven US\$45 millones en exportación de café (2015, febrero). *El Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/cooperativas-cafetalaras-de-junin-mueven-us-45-millones-en-exportacion-567441/>

Junta Nacional del Café (2013). Volvieron las tertulias de café. *Demandan acelerar reactivación cafetalera*, 51, 30-33. Recuperado de

<http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/edicion51.pdf>

Junta Nacional del Café (JNC, 2017). *Los actores*. Recuperado de

<http://juntadelcafe.org.pe/recursos/educativos/cafe-peruano/los-actores>

Junín principales indicadores económicas. (2016). *Produce*. Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Jun%C3%ADn.pdf

La producción del café crecerá 20% este 2017. (2017, Mayo). *La República*. Recuperado de

<http://larepublica.pe/economia/876611-la-produccion-de-cafe-crecera-20-este-2017>

Lau, J. L. (2016). Perú la resistencia del café. *Mongabay*. Recuperado de

https://es.mongabay.com/2016/11/bosques-deforestacion-amazonia-cafe-areas_naturales_protegidas-coca-peru/

Leibovich, J., & Llinás, G. (2013). *La producción de café robusta en Colombia. Asesoría y estudios económicos*. Recuperado de

<http://www.urosario.edu.co/Home/Principal/Orgullo-Rosarista/Adjuntos/Mision-del-Cafe/Produccion-de-Cafe-Robusta-Jose-Leibovich/>

Ley 27783, (2001), Ley de Bases de la Descentralización. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B24C5FDB311A9EAF05257B8300648EAF/\\$FILE/27783.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B24C5FDB311A9EAF05257B8300648EAF/$FILE/27783.pdf)

Macro Región Centro registró inflación de 2.8%. (2017). *El Economista*. Recuperado de

<http://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/8168305/02/17/Macro-Region-Centro-registro-inflacion-de-28-.html>

Manrique, N. (2016). ¿Destruyó la reforma agraria el agro peruano?. *La República*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/opinion/780710-destruyo-la-reforma-agraria-el-agro-peruano>

Mejor desempeño de sectores pesca y manufactura impulsan resultado según el INEI

economía creció 3.39% en mayo y superó expectativas del mercado (2017, julio). *El*

- Peruano*. Recuperado de file:///C:/Users/user/Downloads/20170715%20(1).pdf
- Mercosur (2017). *Países del Mercosur*. Recuperado de <http://www.mercosur.int/innovaportal/v/7823/11/innova.front/paises-del-mercosur>
- Minagri: El cultivo de café es el sustento de 223 mil familias. (2016, Junio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/minagri-cultivo-cafe-sustento-223-mil-familias-218472>
- Minagri ha invertido S/ 16 millones para apoyar la actividad agrícola y pecuaria. (2016, Noviembre). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/minagri-ha-invertido-s-16-millones-apoyar-actividad-agricola-y-pecuaria-2174586>
- Minagri: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico. (2015, Abril) *Gestión: El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/minagri-peru-segundo-productor-y-exportador-mundial-cafe-organico-2129235>
- Ministerio de Agricultura [Minagri]. (2016a). *Series históricas de producción agrícola – compendio estadístico*. Recuperado de http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult.
- Ministerio de Agricultura [Minagri]. (2016b). *Series históricas de producción agrícola – compendio estadístico*. Recuperado de <http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>
- Ministerio de Agricultura [Minagri]. (2006). *Propuesta de cultivos, crianza, plantaciones forestales y producción acuícola a ser promovidos por el programa Aliados*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/aliados/Junin.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *MINCETUR: Política de desarrollo turístico en el Perú en congruencia con los objetivos estratégicos de la OMT*.

Recuperado <http://www.mincetur.gob.pe/mincetur-politica-de-desarrollo-turistico-en-el-peru-esta-en-congruencia-con-los-objetivos-estrategicos-de-la-omt/>,

Ministerio de Defensa del Perú (2005). *Libro blanco de la defensa nacional: Capítulo VI Comando conjunto de las fuerzas armadas y fuerzas armadas*. Recuperado de https://www.files.ethz.ch/isn/157095/Peru%202005_spanish.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Pauta metodológica para la elaboración de planes de negocios del café en el marco de la ley PROCOMPITE*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/procompite/2016/plan_negocio/Pauta_planes_de_negocio_cafe.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores (2016). *Política Exterior*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Home.aspx>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015). *Cadenas Logísticas 2015*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2015.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2017). *Mapa vial de Junín*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/Mapas%20Departamentales/12-JUNIN.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015b). *JUNÍN: CAMINO AL DESARROLLO Las inversiones del sector Transportes y Comunicaciones en Junín para el periodo 2011-2016 superan los S/. 2000 millones en un conjunto de obras estratégicas y proyectos integrales que están impulsando el crecimiento de la región*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Junin.pdf

Mitma, D. (2015, 08 de febrero). Junín se está quedando sin árboles ni oxígeno. *Correo*.

Recuperado de <https://diariocorreo.pe/ciudad/junin-se-esta-quedando-sin-arboles-ni-oxigeno-563402/>

Montoya, A. (2012). *Huila, eje del nuevo mapa cafetero colombiano*. Federación de cafeteros de Colombia. Recuperado de https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/buenas_noticias/huila_eje_del_nuevo_mapa_cafetero_colombiano/

Nahuamel, J. (2013). *Competitividad de la cadena productiva de café orgánico en la provincia de la convención, Región Cusco* (Grado de magister scientiale en agro negocios). Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/1098/E16-N3-T.pdf?sequence=3> MTC (2015),

OIC sube previsión de producción global de café, pero aún anticipa déficit. (2016, octubre). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/oic-sube-prevision-produccion-global-cafe-aun-anticipa-deficit-2172486>

Organización Internacional del Trabajo (2016). *Panorama Laboral 2016 América Latina y el Caribe*. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_537803.pdf

Parreño, B. (s.f.). Té negro, ¿Sustituto del café? *The Gourmet Journal*. Recuperado de <http://thegourmetjournal.com/a-fondo/te-negro/>

Paz, L. (2013). Junín: La región más alegre está de fiesta. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/junin-la-region-mas-alegre-esta-de-fiesta-noticia-630478>

Pérez, T. C. (2017). Aumentó producción de café en San Martín. *Diario Ahora*. Recuperado de <http://diarioahora.pe/aumento-produccion-de-cafe-en-san-martin/>

Perú al 2030 – Avances a Diciembre del 2016. (2016, diciembre). *CEPLAN: Centro*

Nacional de Planeamiento estratégico. Recuperado de

<http://www.ceplan.gob.pe/portfolio/peru-al-2030-avances-a-diciembre-del-2016/>

Perú al 2030: Ceplan espera planes operativos listos de 2,500 entidades públicas al 2018.

(2016, diciembre). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-al-2030-ceplan-espera-planes-operativos-listos-2500-entidades-publicas-al-2018-2177546>

Perú vendió al mundo US \$ 909 millones en productos agrícolas, ¿cuáles tuvieron más demanda? (2017, Abril). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-vendio-al-mundo-us-909-millones-productos-agricolas-cuales-tuvieron-mas-demanda-2187030>

Perú y Chile: cuatro claves en las relaciones económicas entre ambos países. (2016,

septiembre). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-y-chile-cuatro-claves-relaciones-economicas-entre-ambos-paises-2170848>

¿Por qué es tan famoso el café de Colombia? (2016). *Candelas*. Recuperado de

<https://www.cafescandelas.com/es/blog/por-que-famoso-cafe-colombia>

Porter: Perú tiene oportunidad de ser "líder global" en crecimiento (ampliación) (2011,

octubre). *Andina: Del Perú para el mundo*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-michael-porter-peru-tiene-oportunidad-ser-lider-global-crecimiento-ampliacion-383831.aspx>

Porter, M.E. (2004). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de competencia*. D.F. Mexico: Continental

Porter, M. E. (2015). *Ser competitivo: La ventaja competitiva de las naciones* (8va ed.).

España: T.G. Soler

Presentan proyectos de investigación para mejorar calidad de café. (2016). *RPP Noticias*.

Recuperado de <http://rpp.pe/peru/junin/presentan-proyectos-de-investigacion-para-mejorar-calidad-del-cafe-noticia-951735>

Pro inversión (2012). *El Perú en un instante: ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

Producción de café de Colombia cae 22.5 % en mayo. (2017, junio). *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/produccion-de-cafe-de-colombia-en-mayo-de-2017-96186>

Producción peruana de café aumentará 8% en el 2017(2016) *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produccion-peruana-cafe-aumentara-8-2017-reporto-scotiabank-2176971>

Producción peruana de café aumentará 8% en el 2017, proyecta el Scotiabank. (2016, Diciembre). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produccion-peruana-cafe-aumentara-8-2017-reporto-scotiabank-2176971>

Producción peruana de café superaría los siete millones de quintales en el 2017. (2017). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cafe-produccion-superaria-7-millones-quintales-2017-2181498>

Promperú (2016). *Siicex: Producto Café*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/50pdf2014Jul23.pdf>

Promperú Junín (2016). *Ficha Junín 2016*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_JUNIN.PD

F

- Quince marcas de cafés listos para competir en Concurso de Cafés Tostados en París. (2017, Mayo). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios de Perú*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/quince-marcas-cafes-listos-competir-concurso-cafes-tostados-paris-2190731>
- Región Junín. (2008). *Reglamento de Organización y Funciones gobierno regional Junín*. Recuperado de file:///C:/Users/user/Downloads/ROF%20-%20Sede%20Regional%20Jun%20n%20-%202008.pdf
- Saldaña, L. (2017). Eduardo Montauban: "El 95% de café peruano se exporta". *Peru21*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/eduardo-montauban-95-cafe-peruano-exporta-video-381086>
- Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016 - 2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf
- SENASA (2017). *Ojo de gallo, una amenaza para el cultivo de café*. Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/ojo-de-gallo-una-amenaza-para-cultivo-de-de-cafe/>
- Senasa y productores cafetaleros de la Selva Central controlan plaga de broca. (2014, Marzo). *Gestión: El Diario de Economía y de negocios de Perú*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/senasa-y-productores-cafetaleros-selva-central-controlan-broca-cafe-2091255>
- Senasa: Incidencia de la plaga roya amarilla del café disminuyó en 17% (2016, agosto). *Gestión: El Diario de Economía y de Negocios de Perú*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/senasa-incidencia-plaga-roya-amarilla-cafe-disminuyo-17-2168809>

Sierra y Selva Exportadora formará a pequeños productores especializados en café gourmet

(30 de marzo del 2017). *Gestión: El Diario de Economía y de Negocios de Perú*.

Recuperado de [https://gestion.pe/economia/sierra-y-selva-exportadora-formara-](https://gestion.pe/economia/sierra-y-selva-exportadora-formara-pequenos-productores-especializados-cafe-gourmet-2186158)

[pequenos-productores-especializados-cafe-gourmet-2186158](https://gestion.pe/economia/sierra-y-selva-exportadora-formara-pequenos-productores-especializados-cafe-gourmet-2186158)

Tratados y acuerdos comerciales vigentes. (2014). *Economía Peruana*. Recuperado de

[http://soloeconomiaperuana.blogspot.pe/2014/07/tratados-y-acuerdos-comerciales-](http://soloeconomiaperuana.blogspot.pe/2014/07/tratados-y-acuerdos-comerciales-vigentes.html)

[vigentes.html](http://soloeconomiaperuana.blogspot.pe/2014/07/tratados-y-acuerdos-comerciales-vigentes.html)

Triveño, G. (2017). ¿CAFÉ con “aroma” de autogravamen? *Gestión: El Diario de Economía*

y Negocios de Perú. Recuperado de [http://blogs.gestion.pe/prosperoperu/2017/06/cafe-](http://blogs.gestion.pe/prosperoperu/2017/06/cafe-con-aroma-de-autogravamen.html)

[con-aroma-de-autogravamen.html](http://blogs.gestion.pe/prosperoperu/2017/06/cafe-con-aroma-de-autogravamen.html)

USDA prevé mayor producción del café en Perú y la India ¿cuánto crecerá este año? (2017,

mayo). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado de

[http://gestion.pe/economia/usda-preve-mayor-produccion-cafe-peru-y-india-cuanto-](http://gestion.pe/economia/usda-preve-mayor-produccion-cafe-peru-y-india-cuanto-crecera-este-ano-2190066)

[crecera-este-ano-2190066](http://gestion.pe/economia/usda-preve-mayor-produccion-cafe-peru-y-india-cuanto-crecera-este-ano-2190066)

Vera, V. (2016). *7 Sustitutos del café que son mejores para tu salud*. Recuperado de

[http://www.harpersbazaar.es/belleza/dieta-ejercicios-adelgazar-belleza/7-sustitutos-del-](http://www.harpersbazaar.es/belleza/dieta-ejercicios-adelgazar-belleza/7-sustitutos-del-cafe-que-son-mejores-para-tu-salud/el-cacao)

[cafe-que-son-mejores-para-tu-salud/el-cacao](http://www.harpersbazaar.es/belleza/dieta-ejercicios-adelgazar-belleza/7-sustitutos-del-cafe-que-son-mejores-para-tu-salud/el-cacao)

Vergara, C. S. A. (2012). *Reporte de inteligencia de mercados, café peruano: Aroma y sabor*

para nosotros y el mundo. Recuperado de

[http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/Informe%20de%20inteligencia%20d](http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/Informe%20de%20inteligencia%20de%20mercado%20del%20caf%C3%A9_2012.pdf)

[e%20mercado%20del%20caf%C3%A9_2012.pdf](http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/Informe%20de%20inteligencia%20de%20mercado%20del%20caf%C3%A9_2012.pdf)

World Economic Forum (WEF, 2016). *Informe global de competitividad 2016 -2017*.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Zapata, R. R. (2012). *La producción sostenible del café*. Recuperado de

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

Zurita, M. (2017). Café: ¿Qué falta para acercarse a la calidad de Colombia? *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/cafe-falta-acercarse-colombia-425130>



Apéndice A: Entrevistas a los Intermediarios de Café de la Ciudad de La Merced

Se visitó a los distintos intermediarios de Café de La Merced el 04 de Julio del 2017, a fin de poder recabar la información de fuentes primarias.

Entrevista: Gerente de la Empresa Negociaciones Agroindustrial Arévalo S.A (NARSA).

¿Qué cargo ocupa y cuál es la actividad de la empresa?

El cargo que tengo dentro de la empresa es Gerente general y la empresa se dedica a la producción, acopio y venta del café.

¿Cuánto tiempo de experiencia tiene la empresa?

En el tema del café se inició en el año 1989, primero en Villa Rica y posterior nos trasladamos a La Merced, primero era productor de café, para luego crecer poco a poco y luego acopiar y vender el café al extranjero.

¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?

Sí, la empresa por los años que viene funcionando.

¿Se desarrollan pronósticos? , ¿De ventas, producción, u otros?

En este caso siempre se tiene el control de las ventas, así como del acopio; además estamos en el tercer año de exportación de la empresa.

¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

Sí

¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?

Sí, en este caso se le da funciones y actividades a cada uno.

¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

Sí,

¿Las comunicaciones son efectivas entre las autoridades y sus socios?

En este caso el dueño de la empresa es mi persona; pero a la par se cuenta con otras empresas que se crearon donde se tiene otros responsables, las mismas que se crearon con actividades específica para poder tener una mejor administración sobre todos los aspecto y necesarios dentro dela cadena de valor.

¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Si, este caso nuestro café se exporta a dos mercados principales, que son: Estados Unidos y los países de Europa, siendo uno de los destinos mayores de la venta Alemania.

¿El alcance de las operaciones es solo local?

No, generalmente todos nuestros productos se exportan a dos clientes importantes, quienes a su vez distribuyen al resto de los mercados que son EE.UU y Europa (Alemania).

¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?

No, pues para ello se tiene que primero buscar mercados y posterior a ello recién vender y ello implica viajes constantes al extranjero para ofrecer nuestro producto en las distintas ferias y actividades que se desarrollan en el extranjero.

¿Son los clientes y consumidores leales?

No, pues cada vez el cliente busca nuevos sabores y sumando a ello el cambio de gustos.

¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?

Bueno, en este caso es la única que se tiene.

¿El envío de tu producción como lo realizan hacia las zonas de compra?

Primero se acopia el café verde para luego enviar con tráileres la mercadería a la ciudad de Lima para él envío al extranjero.

¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?

No siempre, es por ello que se tiene dentro de nuestros proveedores 3,000 productores y 2 asociaciones; ello para la empresa es muy importante los proveedores, por lo que apostamos en ellos capacitándolos en el manejo del café, realizando apoyo a los proveedores en caso de que le faltase.

¿Usan nuevas variedades de café? Y ¿Qué variedades de plantas compran más y porque?

Sí, en este caso la empresa siempre se ha preocupado por todo lo que concierne al café y es por ello que siempre estamos atentos a los cambios, problemas que pudieran afectar a este producto, incluso adelantándonos con 10 años de anticipación al problema de la roya que afecto a esta parte en el año 2013. Para ello se capacito a nuestros agricultores, en este caso dependemos de ellos para poder abastecer los requerimientos del mercado exterior.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?

Yo creo que sí y es por ello que estamos instalando en el azote de este inmueble una secadora que permita mejorar la calidad de nuestro café.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?

Bueno, en este caso lo que se realiza es el acopio de los productores de la zona.

¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

No, todo es artesanal, lamentablemente muchos de los agricultores trabajan sus tierras de manera artesanal; ahí tenemos mucho para mejorar y es donde el estado debería de invertir.

¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?

No, en este caso la realidad de nuestro país es distinta a los demás países.

¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

Sí, cada cierto tiempo; para ello contratamos especialista para dar las capacitaciones a los agricultores que son nuestro proveedores, claro también a su vez a los que desean escuchar sin ninguna restricción.

¿Se maneja un presupuesto de operaciones?

En este caso siempre tenemos que prever imprevistos que puedan surgir, como robos que nos afecta, un presupuesto exacto no se tiene, pero siempre se ha tenido fondos para poder afrontar los distintos imprevistos que nos pudieran afectar para poder atender la cantidad requerida por nuestros clientes.

¿Es buena la estructura de capital?

Sí, pero muchas veces ha sido necesario el financiamiento de las entidades financieras; aunque existen muchas restricciones.

¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?

Sí, para ello siempre estamos pendientes de los cambios que nos pueden afectar y adelantarnos a ellos.

¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?

En caso de la empresa es necesario contar con ello, no se puede tener falla en proveer la cantidad que solicitan nuestros clientes.

¿Se manejan presupuestos?, ¿de qué tipo?

Sí se tiene presupuestos, sin ello no podríamos tener el control de nuestros ingresos y gastos; para ello se tiene a nuestro contador.

¿Se cuenta con una política de dividendos?

No, la empresa no tiene más socios. Es decir siendo mi persona el único dueño lo que se busca es reinvertir nuestras utilidades.

¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí, ello es importante para nuestra empresa dependemos de nuestros proveedores por lo que es necesario capacitarlos; aunque ello implique más gasto para la empresa, pero es que se piensa a largo plazo.

¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?

No. Pero en este caso muchas veces ayuda la experiencia como productor en el rubro del café.

¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí

¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?

No, es nula la falta de asistencia de las Universidades y/o instituciones que ayuden a erradicar las enfermedades como la roya y el ojo de gallo.

¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?

No, como uno quisiera no; en el resto de los países cuentan con más apoyo de parte de los gobernantes. En este caso se han olvidado de los productores, el estado debería tener mayor presupuesto asignado para poder proveer de tecnología. Se ha tenido apoyo en mínima cantidad, muchos de los apoyos a la fecha son un gran elefante blanco, no hay un seguimiento y apoyo constante en ello.

¿Algo que quisiera que podamos hacer para ayudar, para culminar estas entrevistas?

Lo que buscamos es que el estado brinde mayor atención a los productores y empresarios del café; es triste ver la realidad donde el estado no muestra la preocupación el apoyo dando apoyo tecnológico y de apoyo en la búsqueda de nuevos mercados; en este caso los empresarios somos lo que afrontamos con todos los gastos que implique ello; a fin de seguir continuando en el mercado que es cada vez más competitivo.

Fotos

Apéndice B: Entrevista: Ingeniera a cargo de la empresa Chanchamayo Highland

¿Qué cargo ocupa y cuál es la actividad de la empresa?

Actualmente me desempeño como ingeniera de la empresa.

¿Cuánto tiempo de experiencia tiene la empresa?

Bueno esta empresa es privada conformada como un negocio familiar la misma que se inicia en el año 2002.

¿Se tiene una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?

Sí, toda empresa cuenta con ello y ésta no es una excepción.

¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

Claro, de lo contrario no se trabajaría de manera ordenada.

¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

Sí, se tiene personal que le gusta el trabajo que se viene desarrollando.

¿Las comunicaciones son efectivas entre las autoridades y sus socios?

Bueno sí, se coordinan con ellos para la realización de algunas actividades.

¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Si, en este caso la mayoría del producto café se vende en dos formas: uno como productor transformado y otro la venta en grano del café; siendo esta última e mayor importancia, la venta representa más del 90%

¿El alcance de las operaciones es solo local?

También en pequeña proporción, en este producto se busca el mercado internacional; es decir exportamos el café generalmente a los países europeos.

¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?

En este caso se tiene por hacer mucho, como buscar nuevos mercados para nuestros asociados, que generalmente son los productores dela zona del Palomar, para ello se busca los compradores para ello se realiza las ferias en donde se ofrece el producto dando un precio

mayor al agricultor de que se ofrece en el mercado y otro es que los mismos compradores puedan visitar a los agricultores y puedan tranzar el precio de manera directa.

¿Son los clientes y consumidores leales?

Bueno, es un poco difícil decir que sean leales considerando que ahora existe muchos competidores que quieren venderles lo mismo que nosotros.

¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?

Bueno hasta ahora es lo único que se tiene, pero creo que ello se puede seguir mejorando.

¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?

En este caso se tiene a los agricultores de Palomar son los que trabajamos de manera directa y se trabaja de manera conjunta.

¿Usan nuevas variedades de café? Y ¿Qué variedades de plantas compran más y porque?

Bueno en este caso los agricultores cuentan diversas variedades de café.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?

En este caso se busca que se mantenga la calidad de un café orgánico y para ello se les capacita de manera constante a los agricultores, a fin de que el kilo de café logre el 85% de calidad en taza y así poder vender a un precio mayor en el mercado extranjero, siendo uno de los principales países donde se exporta Francia y EE.UU.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?

En este caso se trata de orientar mejor en que se maneje bien los gastos que implica la siembra, mantenimiento y cosecha; por lo que muchas veces la empresa financia a los asociados de Palomar; a fin de que sigan produciendo el café, el estado casi nada apoya a los agricultores y la entidades financieras tiene limitantes para el financiamiento.

¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

No, se sigue trabajando de manera artesanal.

¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

Bueno, en este caso la capacitación se da a los agricultores y para ello lo realiza la misma empresa y algunas veces apoyan los señores de Promperú, pero de manera limitada.

¿Se maneja un presupuesto de operaciones?

La empresa por ser formal y por la experiencia tiene un control de sus ingresos, pero si hablamos de los agricultores trabajan de manera empírica.

¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?

No, si hablamos de los agricultores existen dificultades para poder contar con el capital suficiente para seguir sembrando más café en mayores existencias, la misma que se ve limitada por falta de capital.

¿Se manejan presupuestos?, ¿de qué tipo?

No existe un control adecuado de ello por parte de los agricultores, pero como empresa el manejo es diferente.

¿Se cuenta con una política de dividendos?

Sí, en este caso no le puedo informar exacto; ello lo ve el área de contabilidad, pero por ser empresa formal y por contar con socios se considera que sí.

¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí, tanto a los que laboramos en la empresa y nuestros agricultores de Palomar que nos proveen de café.

¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí, en caso de la empresa el único producto que se vende no es la única, si no otros como derivados de mango y para ello se cuenta con otros asociados con quienes también se trabaja al igual que con el café.

¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?

Bueno, la verdad se tiene un presupuesto limitado.

¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?

En este caso falta mucho por mejorar; no se tiene el apoyo como debe ser para mejorar en cuanto a la tecnología como lo tiene el resto de los países como Colombia.

¿Algo que quisiera que se mejore para tener un mejor resultado?

En este caso debe de haber mayor apoyo y coordinación entre los agricultores y comercializadores y mayor apoyo por parte del estado.

Fotos



[Fotografías de Maribel Berrocal]. (La Merced. 2017).

Apéndice C: Entrevista: Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa Miguel Quispe

Lamberto

¿Qué cargo ocupa y cuál es la actividad de la empresa?

Gerente Operativo de la cooperativa agraria cafetalera

¿Cuánto tiempo de experiencia tiene la empresa?

Cuatro años, soy hijo de un asociado

¿Cuántos socios tienen la cooperativa y cuál es la forma de asociarse?

740 socios, algunos son activo, la asociación es voluntaria, solo deben pagar un aporte inicial de mil dólares, nosotros apoyamos en la comercialización, producción a través de capacitaciones.

¿Cómo captan a más socios, toda vez que los cafetaleros tienen en promedio más de 49 años?

Este problema, debido a que es muy difícil trabajar con personas mayores para mejorar la producción, los hijos que deberían ser parte del relevo generacional, están siendo educados para trabajar en las ciudades grandes, hay poco interés de ellos en involucrarse en la agricultura. Actualmente estamos trabajando con las escuelas para sensibilizar a los niños de 12 y 13 años, lo que nos está dando buenos resultados.

¿Trabajan con otras fuentes cooperantes para financiar sus actividades?

Sí con Root Capital y ONG Alemana

¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Claro que sí, nosotros estamos enfocados en orientar nuestra producción a los cafés certificados, como orgánico, comercio justo, por los bonos adicionales; también estamos certificando otros cultivos orgánicos que siembran en las parcelas para dar oportunidad de mayores ingresos a nuestros socios.

¿El alcance de las operaciones es solo local?

No, estamos exportando nuestro café a diferentes países como Alemania, Estados Unidos

¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?

La verdad nosotros tenemos mercado, ahora estamos trabajando el café Premium, porque se cotiza mejor, nos preocupa que no estamos atendiendo a nuestros clientes por la falta de café.

¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?

Definitivamente, nosotros nos aseguramos que nuestros asociados tengan insumos de muy buena calidad y a precio accesible por la compra en volumen.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?

La verdad que aún nos falta la tecnología adecuada para poder identificar la calidad de nuestros cafés.

¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?

Sí claro que sí, nosotros nos preocupamos en trabajar con los hijos de nuestros socios financiamos sus pasantías internacionales y carreras profesionales para que puedan desempeñarse bien en nuestra cooperativa.

¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

La tecnología es media a baja aun o realizamos la inversión para adquirir las nuevas tecnológicas.

¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

Sí a través del área educativa, con los bonos para este fin, hay mucha capacitación.

¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?

Sí por ello, la solidez de nuestra cooperativa que incluso ha ampliado al cultivo del café.

¿Se cuenta con una política de dividendos?

Sí, nosotros en asambleas ordinarios tratamos muchos temas y realizamos la distribución de adicionales surgidos por venta del café.

¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Nos dimos cuenta que la producción por volumen a la fecha no es nuestra prioridad, lo que estamos buscando es no solo tener las dos certificaciones: orgánico y comercio justo, conocemos de otras como el amigo de las aves, estamos interesados en la producción de calidad más que en volumen.

¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?

Estamos esperanzados, del instituto del café que ya se está construyendo, porque la propuesta es que pasado los dos años este instituto pase a ser dirigido por la asociación de cafetaleros.

¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?

Nuestros productos tienen alta calidad y si estamos preocupados en agregarle un mayor valor agregado.

¿Algo que quisiera que se mejore para tener un mejor resultado?

El nivel de educación de nuestros socios, que muchas veces no llega al nivel primario, es difícil trabajar con agremiados, están acostumbrados a las formas rutinarias de hacer las cosas, cuando ganan no ahorran, lo desbaratan sus ingresos. Hay mucho conformismo en este sector.









[Fotografías de Elizabeth Alvitrez]. (San Martín de Pangoa. 2017).

