

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana del Café

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

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

PRESENTADA POR

Williams Roberto Marcelo López

Erik Cesar Nakamine Higa

Flor de Susana Palomino Reynaga

Gisella Ioxara Rodriguez Mendoza

Asesor: Gregory Joseph Scott

Surco, setiembre 2018

Agradecimientos

A nuestros familiares y amigos, por su constante apoyo en nuestra formación académica.

Y a nuestros profesores de CENTRUM por habernos compartido los conocimientos que nos permitirán desenvolvemos en nuestra vida profesional y personal.



Dedicatorias

A Dios, por darme la fortaleza necesaria para concluir esta etapa, a mi familia por su constante apoyo y comprensión y mis seres queridos.

Williams Roberto Marcelo López

A mi familia, amigos y sobre todo a Dios, por darme fuerzas y acompañarme en todo momento.

Erik Cesar Nakamine Higa

A Dios por enseñarme cada día que su tiempo es perfecto. A mi hermana mayor que me enseñó con el ejemplo que la constancia, integridad y fortaleza me llevaría lejos. A Lizet y David, mis seres queridos, por la paciencia y comprensión por el tiempo ausente, este trabajo también es suyo.

Flor de Susana Palomino Reynaga

A Dios por darme la fortaleza para culminar exitosamente la maestría. A mis padres Julio y Gisela por todo su apoyo durante este largo proceso. A mis hermanos Miguel y Mauricio por su preocupación. Y a mi abuelo Augusto por darme las herramientas para lograrlo.

Gisella Ioxara Rodriguez Mendoza

Resumen Ejecutivo

Perú cuenta con gran potencial para poder convertirse en uno de los mayores productores de café a nivel mundial. Debido a que Perú cuenta con factores climáticos y geográficos que propician las condiciones para poder tener café de alta calidad y alto rendimiento. Además, Perú cuenta con un gran valor de marca a nivel mundial por la calidad de sus productos orgánicos. En el presente documento se elabora el plan estratégico del café, para lo cual se desarrolló un análisis de los principales factores tanto el interno y el externo que influyen de forma determinante en el sector cafetalero, debido a este análisis se encontró las estrategias que permitirán al Perú posicionarse dentro de los mayores productores a nivel mundial y ser uno de los sectores claves a nivel nacional.

Bajo las condiciones naturales, Perú debió de convertirse en uno de los países con mayor producción de café. Sin embargo, afronta una serie de factores que impidieron poder impulsar el desarrollo del sector, como la informalidad, la desorganización y carencia de tecnificación, entre otros que relegan el desarrollo. Estas estrategias buscan impulsar la empleabilidad, la productividad por hectárea y conseguir posicionar al Perú para el 2028 en uno de los seis mayores productores de café de alta calidad en el mundo. Trayendo consigo beneficios no solo para los productores, sino también a las familias y para para todo el país.

Abstract

Peru has great potential to become one of the largest producers of coffee worldwide. Because they have climatic and geographical factors that promote the conditions to be able to have high quality and high yield coffee. In addition, Peru has a great brand value worldwide for the quality of its organic products. In this document the coffee strategic plan is elaborated as an analysis of the main internal and external factors that influence in a decisive way in the coffee sector was developed. Due to this analysis we found the strategies that allow Peru to position itself among the largest producers worldwide and be one of the key industries nationwide.

Under Peru's natural conditions, it must have become one of the countries with the highest coffee production. However, it faces a series of factors that prevented it from being able to boost the development of the sector such as informality, disorganization and lack of technology among others that relegate development. These strategies seek to boost employability, productivity per hectare and get positioned to Peru by 2028 in one of the six largest producers of high quality coffee in the world. Bringing benefits not only for producers, but also for families and for all of Peru.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General del Café en el Perú.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Visión	8
2.3 Misión	8
2.4 Valores	9
2.5 Código de Ética	9
2.6 Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	11
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	11
3.1.2 Potencial nacional	12
3.1.3 Principios cardinales	17
3.1.4 Influencia en el análisis en el café.....	19
3.2 Análisis Competitivo del País	21
3.2.1 Condiciones de los factores	23
3.2.2 Condiciones de la demanda	25
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	27

3.2.5 Influencia del análisis en el sector peruano del café	28
3.3 Análisis del Entorno PESTE (Patrones y tendencias).....	29
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	29
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	30
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	32
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	33
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	34
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	38
3.5 El Café y sus Competidores	38
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	40
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	41
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	47
3.5.4 Amenaza de los entrantes	49
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	52
3.6 El Café y sus Referentes	54
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	57
3.8 Conclusiones	58
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	60
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	60
4.1.1 Administración y gerencia (A)	60
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	61
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	63
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	65
4.1.5 Recursos humanos (H)	68
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	70

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	70
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	72
4.3 Conclusiones	73
Capítulo V: Intereses del Café y Objetivos de Largo Plazo.....	74
5.1 Interés del Café	74
5.2 Potencial del Café	74
5.3 Principios Cardinales del Café	75
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....	76
5.5 Objetivos de Largo Plazo	77
5.6 Conclusiones	78
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	80
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	80
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	86
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	89
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)	91
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	93
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	94
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	97
6.9 Matriz de Ética (ME)	97
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencias.....	98
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	99
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	99
6.13 Conclusiones	99
Capítulo VII: Implementación Estratégica	103
7.1 Objetivos de Corto Plazo	103

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	105
7.3 Políticas de cada Estrategia	110
7.4 Estructura del Café Peruano	111
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	115
7.6 Recursos Humanos y Motivación	117
7.7 Gestión del Cambio	118
7.8 Conclusiones	119
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	121
8.1 Perspectivas de Control	121
8.1.1 Aprendizaje interno	121
8.1.2 Procesos	121
8.1.3 Clientes	122
8.1.4 Financiera	122
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	123
8.3 Conclusiones	123
Capítulo IX: Competitividad del Café Peruano.....	125
9.1 Análisis Competitivo del Café Peruano	125
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Café Peruano	128
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Café Peruano	130
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	130
9.5 Conclusiones	131
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	132
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	132
10.2 Conclusiones Finales.....	132
10.3 Recomendaciones Finales	133

10.4 Futuro del Café Peruano.....	136
Referencias	138
Apéndice A: Entrevista a la Cámara del Café y Cacao.....	151
Apéndice B: Lista de Acrónimos	157
Apéndice C: Estimaciones de las Tasas de Crecimiento de Producción, Área y Rendimiento	161
Apéndice D: Análisis y Estimado de la Rentabilidad para el Año 2028	162
Apéndice E: Análisis Histórico y Estimados de Tasas de Crecimiento de Producción, Área y Rendimiento del Sector	164
Apéndice F: Entrevista al Productor de Café Cordillera Negra	172
Apéndice G: Análisis y Estimado de la Facturación para el Año 2028.....	179

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	11
Tabla 2 <i>Superficie del Territorio 2015</i>	13
Tabla 3 <i>Tasa de Crecimiento Anual Promedio de Café en los Principales Países Productores Latinoamericanos, 1964-2016</i>	37
Tabla 4 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	39
Tabla 5 <i>Ranking de los Principales Países Importadores de Café sin Tostar ni Descafeinar en el 2017</i>	42
Tabla 6 <i>Ranking de los Principales Mercados de Destino del Café Peruano sin Tostar ni Descafeinar en el 2017</i>	43
Tabla 7 <i>Países con Mayor Consumo Per Cápita de Café</i>	44
Tabla 8 <i>Volumen de las Exportaciones según Tipo Comercial de Café en 000 TM</i>	46
Tabla 9 <i>Valor de las Exportaciones según Tipo Comercial de Café en Miles de US\$</i>	46
Tabla 10 <i>Exportaciones de Café. Países que Exportan Cantidades Inferiores de Perú</i>	50
Tabla 11 <i>Los Tres Principales Países Productores de Café</i>	55
Tabla 12 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para el Café Peruano</i>	57
Tabla 13 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) para el Café Peruano</i>	58
Tabla 14 <i>Costos de Producción por Hectárea de Referencia de la Región Junín</i>	67
Tabla 15 <i>Costos de Producción por Instalación de Referencia de la Región Junín</i>	68
Tabla 16 <i>Evolución, producción y productividad del café (S/ por ha)</i>	69
Tabla 17 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	73
Tabla 18 <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	77
Tabla 19 <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i>	82
Tabla 20 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	83
Tabla 21 <i>Crecimiento de las Ventas en el Sector del Café en TM</i>	86

Tabla 22 <i>Participación Relativa del Sector Peruana del Café en el Mundo</i>	86
Tabla 23 <i>Consumo Mundial de Café</i>	92
Tabla 24 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	95
Tabla 25 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	96
Tabla 26 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	97
Tabla 27 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	97
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	101
Tabla 29 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	102
Tabla 30 <i>Matriz de Políticas</i>	114
Tabla 31 <i>Balanced Scorecard</i>	124
Tabla 32 <i>Plan Estratégico Integral</i>	137

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Evolución de la producción de café en 000 TM de los principales países productores.....	2
<i>Figura 2.</i> Evolución de exportación en 000 TM de café en el mundo.	3
<i>Figura 3.</i> Ranking de producción de café en el Perú 2017.....	4
<i>Figura 4.</i> Proyección de la población. Proyección de la pirámide de la población peruana 1950, 2015, 2025.....	13
<i>Figura 5.</i> Evolución de PBI Evolución de producto bruto interno del Perú 2008-2019.	14
<i>Figura 6.</i> La ventaja nacional y los determinantes de la ventaja nacional: competitividad de las naciones – modelo del diamante.....	22
<i>Figura 7.</i> Margen porcentual de consumo interno de la producción total. Evolución porcentual del consumo en Perú.	26
<i>Figura 8.</i> Proyección del crecimiento económico en Latinoamérica 2017-2018.....	31
<i>Figura 9.</i> Modelo de las cinco fuerzas competitivas de la industria de Porter.....	40
<i>Figura 10.</i> Principales certificaciones del café.....	48
<i>Figura 11.</i> Evolución de los países que exportan cantidades inferiores de Perú.....	50
<i>Figura 12.</i> Principales destinos de exportación de café de Honduras, Ethiopia y Perú en el 2017.....	53
<i>Figura 13.</i> Proceso de logística del café.....	64
<i>Figura 14.</i> Diagrama de flujo del sistema productivo agrícola y de transferencia agroindustrial del café.....	65
<i>Figura 15 .</i> Matriz PEYEA del café peruano.	84
<i>Figura 16.</i> Matriz del Boston Consulting Group.....	87
<i>Figura 17.</i> Matriz interna externa (MIE).....	90

Figura 18. Matriz Gran Estrategias (MGE).....93

Figura 19. Actores del Sector Café.112

Figura 20. Estructura organizacional del Consejo Nacional del Café.....113



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 1 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.

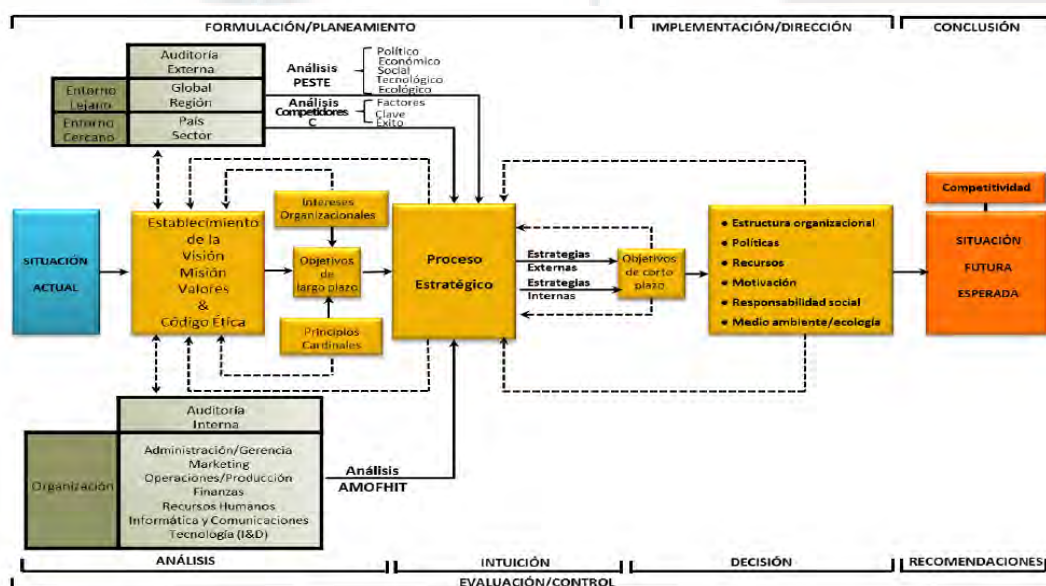


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. 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 atractividad 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, puesto que 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 scorecard [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.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General del Café en el Perú

1.1 Situación General

La actividad agropecuaria en Perú viene enfrentando nuevos retos económicos para su sostenibilidad en relación el cambio climático que viene sufriendo el mundo, del cual Perú no es ajeno. De hecho, según el estudio realizado por la Cámara Peruana del Café y el Cacao, Perú puede perder entre el 13% y el 40% de su capacidad de cultivo por ello, y debido a las enfermedades que los cultivos de café pueden sufrir (“Perú perdería entre el,” 2017).

La Cámara Peruana del Café y el Cacao (2016) refiere que el café es el cultivo más importante en cuanto a extensión de fincas territoriales, mientras que el cacao el sector de mayor crecimiento. En relación con ello, el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016a) refirió que el café es uno de los 10 principales productos de exportación en el país junto al gas natural, petróleo, harina de pescado, entre otros.

Asimismo, el MINAGRI (2016a) indicó que Perú cuenta con 425,416 ha de cultivo de café, las cuales reflejan el 6% del área total agrícola del país. De esta manera, 2 MM de habitantes peruanos se encuentran relacionados a la cadena de dicha actividad, de los cuales, el 95% son pequeños productores con fincas de 5 ha o más pequeñas. Con ello, resalta la necesidad de poder organizar a los mismos para lograr una estandarización del producto y por consiguiente, obtener una mayor rentabilidad con la negociación de mejores precios.

El MINAGRI indicó que solo el 5% de productores cuenta con educación superior, y solo el 30% forma parte de alguna organización. Se hace necesario entonces que además de una correcta agrupación, puedan ser capacitados respecto al manejo de sus cultivos y negociación de sus tierras y actividades. Así, poder aumentar el número de productores que exportan directamente a través de una organización ya que actualmente según el MINAGRI, solo el 20% lo hace.

Según la International Coffee Organization [ICO] por sus siglas en inglés, u

Organización Internacional del Café en español, la producción total de café al cierre del año 2017 fue de 9, 462,000 TM. Esto refleja un crecimiento en el sector del 3.7% versus el resultado del año 2016. En la Figura 1 se puede apreciar los cinco primeros países productores de café y su evolución en los últimos tres años en TM producidos hacia el término del año 2017, y, asimismo, su relación con el volumen producido en Perú, el cual lo lleva a ocupar el noveno puesto a nivel mundial. Aquí se observa que Brasil es el principal país productor con un total de 3, 300,000 TM producidas al cierre de este año, con lo cual muestra un crecimiento versus el año 2016 del 9%. Así, le sigue Vietnam con una producción total de 1,532, 000 TM producidas y un decrecimiento del 11%. Seguidamente, Colombia con 878,000 TM producidas y un crecimiento del 4%; el cuarto lugar lo ocupa Indonesia con 689,000 TM producidas con lo cual mostró un decrecimiento de 7% versus el 2016. Finalmente, el quinto lugar lo ocupa Honduras con 447,000 TM producidas y un crecimiento del 29% versus su producción del año anterior. En relación a ellos, Perú alcanzó los 253,000 TM producidas y obtuvo así un crecimiento del 28% versus el año 2016 (International Coffee Organization [ICO], 2017b).

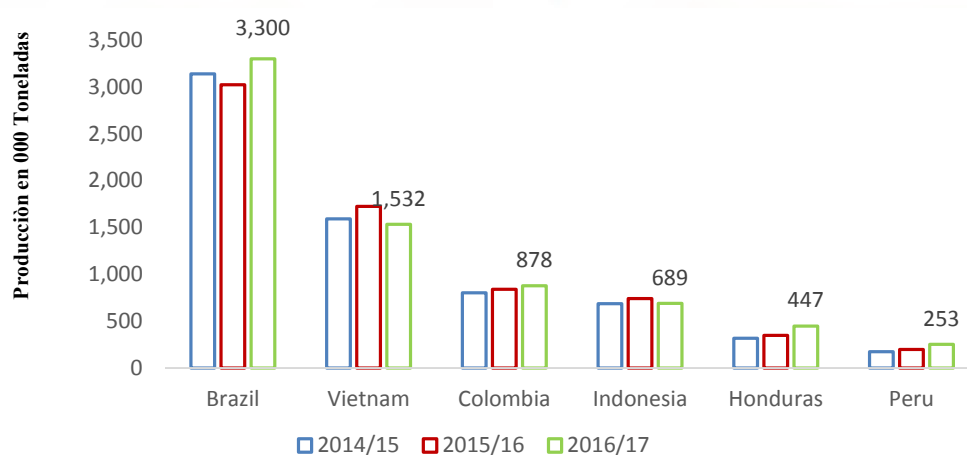


Figura 1. Evolución de la producción de café en 000 TM de los principales países productores.

Tomado y Adaptado de "Historical Data on the Global Coffee Trade," por International Coffee Organization [ICO], 2017a (<http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1a-total-production.pdf>).

Ahora, en lo que respecta a la exportación mundial del café, el sector decreció 0.56% hacia el año 2017. Los cinco primeros lugares al cierre de ese año lo ocuparon Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia e India en este mismo orden correlativo. Perú en relación con ellos ocupa el octavo puesto como país exportador de café a nivel mundial. En la Figura 2 se observa la evolución en 000 TM exportadas en los últimos tres años hacia el 2017 de los cinco primeros países exportadores de café y su relación con Perú. Aquí se observa que tanto Brasil, como Indonesia y Vietnam decrecieron en relación con sus exportaciones del año 2016, 9%, 14% y 11% respectivamente. Mientras que India, Colombia y Perú muestran una evolución favorable versus el volumen exportado en el año 2016, siendo Perú el de mejor crecimiento frente a los líderes con un 30% sobre este último año. Asimismo, se infiere de esta información que Perú exportó el 95% de su producción total, muy cerca de Colombia y Vietnam que exportaron el 92%, e Indonesia y Brasil exportaron alrededor del 60% de su producción total de este año respectivamente.

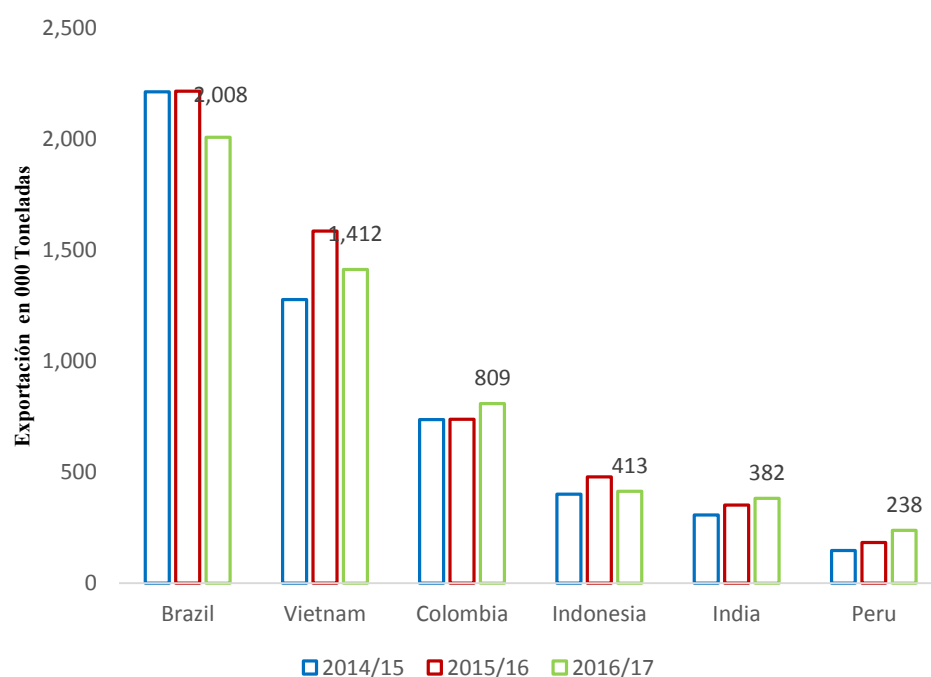


Figura 2. Evolución de exportación en 000 TM de café en el mundo. Tomado y Adaptado de "Historical Data on the Global Coffee Trade," por International Coffee Organization [ICO], 2017a (<http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1a-total-production.pdf>).

En lo que refiere a las especies de café que existen, se distinguen dos principales: (a) el arábigo, y (b) el robusto. La producción del primero es la de mayor volumen a nivel mundial y cerró a octubre 2017 con un 63% de participación sobre las ventas, mientras que el robusto con un 37%. (ICO, 2017a). Perú es principal exportador del primer tipo, y concentra su producción en dos zonas principales del país: (a) la zona norte, y (b) la zona sur. En ambas zonas, se identifican regiones que se caracterizan por ser importantes productores de café. En la Figura 3 se puede observar el ranking de producción de café por regiones en Perú en el año 2017. En este ranking se observa que la Región San Martín fue el principal productor con una participación de 27% de café producido, seguido de la Región Junín con 22%, Cajamarca con 19%, Amazonas con 12% y Cusco con 8% del volumen producido de café en Perú en este año. El total de estas regiones hizo el 88% de la producción total de país (Cámara Peruana del Café y el Cacao, 2017a).



Figura 3. Ranking de producción de café en el Perú 2017. Tomado y Adaptado de "Estadística para la Toma de Decisiones: El Café para el Perú," por Cámara Peruana del Café y el Cacao, 2017a (http://camcafeperu.com.pe/wp-content/uploads/2018/05/11.CPC_Estadis_Gonzales.pdf).

Asimismo, de acuerdo con el estudio estadístico de la Cámara Peruana del Café y el Cacao (2017b), el país atiende tres tipos de demanda del café en base al precio: el convencional o mainstream; el cual es el de rango de precio más bajo y el de un sector más masivo dado que representa el 80% del total exportado. Por otro lado, se encuentra el certificado, esto es que cuenta con una certificación estándar de calidad como la de Comercio Justo, siendo de un rango medio de precio y representa el 14% de las exportaciones. Finalmente, el café de alta calidad o gourmet, siendo de un rango alto de precio y representa el 5% de las exportaciones.

La Cámara Peruana de Café y Cacao [CAMCAFE] (2017) indicó que los principales destinos de estas exportaciones son Europa con 52%, Norteamérica con 33% y América del Sur con 7%. De otro lado, existe hoy en día una gran oportunidad en la producción de café orgánico, muy demandado en el extranjero, y en donde además Perú es el segundo exportador en el mundo de este tipo de café después de México según lo publicado en el portal web del MINAGRI. El café orgánico se diferencia del convencional porque su producción está libre de insumos químicos. Es un producto natural cuyo proceso no solo se centra en la calidad del producto final, sino también en el proceso productivo sostenible, pues abarca desde el mejoramiento de la fertilidad de la tierra, utilización de insumos orgánicos y la conservación del ecosistema (Palomares, Gonzáles, & Mireles, 2012).

El café orgánico suele tener una certificación de producción agrícola responsable y sostenible como la UTZ Certified, y en Perú se dictan programas para esta certificación a través de la empresa Control Union (Control Union, s/f).

En un estudio del impacto de certificación de comercio justo en Perú, Fort y Ruben (2011) mencionaron que los pequeños productores de café cada vez tienen mayores opciones de vender parte de su producción bajo etiquetas de comercio responsable (UTZ Certified) o comercio sostenible (Rainforest Alliance), o vender directamente a grandes empresas como

Starbucks o Nestlé, quienes demandan café con estándares de sostenibilidad. La certificación de comercio justo es una alternativa de comercializar la producción de pequeños productores frente a las relaciones comerciales monopólicas existentes. El comercio justo abre mercados y apoya a pequeños productores para abatir a la pobreza y la degradación ambiental.

Así como la UTZ Certified existen otros organismos que intervienen en las actividades del sector para alcanzar el desarrollo de un café sostenible, como Fairtrade Labelling Organizations International (FLO), Rainforest Alliance, Asociación del Código Común para la Comunidad Cafetalera (4C), ONG peruana PRO-A, entre otras.

Con la ayuda de estos organismos junto con las instituciones existentes y la inversión privada se puede potenciar este nicho de mercado y especializar algunas organizaciones de productores en este tratamiento de café para que pueda rentabilizarse con una correcta tecnificación y capacitación del sistema de siembra (“Minagri: Perú es el segundo productor,” 2015).

Así, se puede hacer lo mismo con el café especial o gourmet, el cual también es factible de trabajar en suelo peruano con un correcto proceso de secado y selección. El sector cafetalero peruano tiene ansias de expansión, pero hace falta su organización y continuar con el apoyo del MINAGRI y por supuesto el sector privado, para además de lograr organizarlos, capacitarlos en técnicas que mejoren sus plantaciones y tecnifiquen su método de siembra. Asimismo, especializar a los productores en las distintas variedades de café, que solo el suelo peruano puede brindar debido a la gran biodiversidad del territorio.

De la misma manera, se debe contar con líderes organizacionales que puedan manejar las negociaciones directas de su producto, en donde se torna fundamental el apoyo del sector financiero respecto el acceso al crédito, un punto fundamental para el crecimiento del sector cafetalero, el cual recién empieza a brillar.

1.2 Conclusiones

Perú proyecta un panorama favorable en cuanto al crecimiento del sector cafetalero si se tiene en cuenta que el último año 2017 creció a un ritmo mayor que el sector, esto es, 28% sobre el año 2016, mientras que el sector creció solo 3.7%. Asimismo, evolucionó por encima de sus referentes latinoamericanos Colombia y Brasil. Por otro lado, si se toma en cuenta que solo un pequeño porcentaje de productores locales exporta su producto a través de una organización, se tiene aquí una demanda potencial no atendida, por lo cual se torna fundamental para la supervivencia y sostenibilidad del sector en el país tener un equipo de profesionales calificados, tanto del sector público como privado, que ayude a organizar a los productores locales y sobre todo estandarice, capacite y tecnifique sus procesos para el crecimiento en las exportaciones.

Es vital para el sostenimiento del sector cafetalero el poder otorgarle rentabilidad, y esto se logrará en la medida que pueda mantenerse un alto estándar de calidad y con ello, potenciar la siembra y tecnificación de las distintas variedades de café que ya existen en el suelo peruano y que manejan una dispersión de precio distinto y con ello la posibilidad de obtener un margen más alto. Sin embargo, este esfuerzo será más eficiente e inclusivo con el apoyo de ambos sectores, público y privado, respecto a la capacitación de los productores para que se conviertan en el gran impulsor de la economía peruana.

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

2.1 Antecedentes

En vista del gran potencial de crecimiento que tiene el sector caficultor en el país, se torna fundamental que la propuesta estratégica que acompañe dicho plan de crecimiento se encuentre alineado al cumplimiento de la Visión, Misión, Valores y Código de ética. De esta manera, los objetivos a largo plazo en el presente trabajo se alinean hacia el cumplimiento de dicho fin, teniendo en cuenta la importancia del café dentro de la agricultura nacional, y trabajando un plan de acción sobre las debilidades que aún tiene el sector, como la falta de tecnificación y capacitación a los agricultores; así como también se deben potenciar las fortalezas del sector, como la diversidad biológica que permite al suelo nacional trabajar distintos tipos de café con la mejor calidad si se superan las debilidades actuales. Así, poder posicionar el sector cafetalero peruano dentro del mercado internacional y diferenciarlo de sus pares internacionales. Actualmente el Perú es el noveno país productor de café en el mundo.

2.2 Visión

Al año 2028, Perú estará dentro de los siete países productores de café más importantes del mundo, logrando así ser reconocidos por su calidad, tanto en el cultivo como en el manejo post cosecha, y dirigiendo sus esfuerzos hacia el crecimiento del sector en producción de café y sus variedades, haciéndolo rentable y potenciando su capacidad como generador de empleo.

2.3 Misión

Hacer que el sector peruano del café sea más sostenible y rentable, a través de la tecnificación de sus procesos, organización eficiente e integración en la cadena de valor, contribuyendo así al desarrollo del país a través de la producción de un café de la más alta calidad para Norte América, Europa y Asia.

2.4 Valores

Los valores que se promueven y van de acuerdo con las creencias de la organización y de la mano a la misión y visión son los siguientes:

- **Calidad:** Es clave estandarizar y tecnificar los procesos de toda la cadena de valor para obtener un producto de calidad mundial.
- **Innovación:** Se busca mejorar continuamente en los procesos para otorgar un café altamente competitivo.
- **Honestidad:** Todos los procesos son realizados con ética y transparencia, y a su vez, teniendo en cuenta el beneficio de todas las partes involucradas.
- **Integridad:** Refleja el compromiso de las partes ante una conducta adecuada, esto es, trabajar bajo el marco moral y ético.
- **Trabajo en equipo:** Se promueve el trabajo colaborativo entre las partes como único medio para alcanzar el desarrollo del sector.
- **Liderazgo:** Fomentar e integrar a los partícipes de la cadena de valor construyendo sinergias que se reflejen en el crecimiento del sector.

2.5 Código de Ética

El código de ética actúa bajo el marco de los lineamientos establecidos previamente en los valores con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico.

- Cumplir con las regulaciones establecidas en todos los procesos que competen a la cadena de valor.
- Velar por un precio justo y competitivo que favorezca a todas las partes involucradas.
- Mantener un alto estándar de calidad en los procesos para la satisfacción del cliente.
- Compromiso social con las comunidades y el medio ambiente.

- Trato justo y sin ningún tipo de discriminación hacia las partes involucradas.
- Educar y capacitar a los productores involucrados en el proceso con el fin de mejorar su calidad de vida y desarrollar la comunidad.

2.6 Conclusiones

El plan estratégico del sector peruano del café presentado a continuación con miras al año 2028 se cimienta sobre la misión, visión y valores dentro del código de ética mencionado, con el fin de permitir organizar estrategias en conjunto para el desarrollo del sector cafetalero con miras a atender una demanda creciente en espera de ser atendido. Asimismo, se torna fundamental para su sostenibilidad, además de reforzar su organización, una correcta capacitación que instruya a los mismos sobre la cadena de valor y los involucre en el desarrollo del sector al igual que en el de su comunidad.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo muestra la influencia del contexto global sobre el sector peruano del café y su desarrollo.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Para el desarrollo del sector peruano del café es fundamental conocer el contexto global en el que se desenvuelve. Por lo cual, ha sido necesario analizar las tres dimensiones referidas por Hartmann (1957/1983) en el proceso estratégico para conocer su relación entre las naciones. Estas son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2015).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Hartmann (1957/1983) definió los intereses nacionales como lo que busca una nación para lograr obtener algo y/o protegerse de los demás países (D'Alessio, 2015). Estos reflejan la relación entre los países y el impacto que tiene la misma. Por ello, los intereses no son iguales entre países, pues dependen de los factores que influyen en sus políticas gubernamentales y los objetivos que quieren alcanzar como nación. Una vez definidos los intereses, se desarrollan objetivos para alcanzarlos y de ellos, se derivan estrategias claves que las soporten. A continuación, en la Tabla 1 se muestran los intereses nacionales de Perú frente a los principales países con los que se relaciona en función a la intensidad de estos.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Protección del Territorio Nacional			(-) Chile	
2. Sostenimiento de la democracia				(-) Venezuela
3. Lucha contra el terrorismo	(+) Colombia			
4. Lucha contra la corrupción	(+) Brasil			
	(+) Colombia			
5. Lucha contra el narcotráfico		(+) Colombia		
		(+) México		
		(+) Honduras		

Nota. (+) Intereses comunes e (-) intereses opuestos. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015.

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2015), el potencial nacional indica qué tan débil o fuerte puede ser un país frente a los demás en relación al alcance de sus intereses nacionales. De esta manera, se definen siete elementos de poder para la industria: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Factor demográfico A junio de 2015, el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015) estimó que Perú tenía una población de 31 MM de personas y proyectó que para el año 2021 Perú puede sobrepasar los 33 MM de habitantes pues cada año se puede sumar más de 300 mil personas. Del total de la población el 50.1% son hombres y 49.9% mujeres. Asimismo, sobre la tasa de crecimiento, se estima que puede haber trece personas por cada mil habitantes, y si se toma en cuenta los emigrantes, la tasa final de crecimiento puede ser de once habitantes por cada mil.

Por otro lado, en cuanto al crecimiento por edades, según INEI (2015) existe un crecimiento en la edad adulta, más un estancamiento en el crecimiento de la edad joven, el cual es consecuencia de los cambios sociales y económicos de los últimos años. En base al mismo INEI proyecta al año 2025 que la población de 60 años a más tiende a incrementarse de 3.0 MM a 4.3 MM. Mientras que la población joven se puede mantener en 8 MM de habitantes. En la Figura 4 se muestra la proyección realizada por INEI según la tendencia de crecimiento poblacional de los últimos años.

Factor geográfico. En cuanto al aspecto territorial, según el INEI (2015) Perú es el décimo noveno país más extenso del mundo con 1'285,216 km². Y en cuanto a proporción geográfica, el 50% del territorio nacional le pertenece a Madre de Dios, Loreto, Ucayali en la selva, y en la sierra a las Regiones Puno y Cusco. Los tres primeros si bien son los más extensos en territorio son los menos habitados por la cantidad de superficie desierta. En la

Tabla 2 se puede observar la superficie nacional por regiones, en donde claramente se puede ver la diferencia territorial de la zona selva, la cual ocupa más del 60% del total de la superficie nacional. Por ejemplo, mientras que en Madre de Dios la densidad poblacional es de solo (1.6 hab/km²) en Lima es de (282.4 hab/km²).

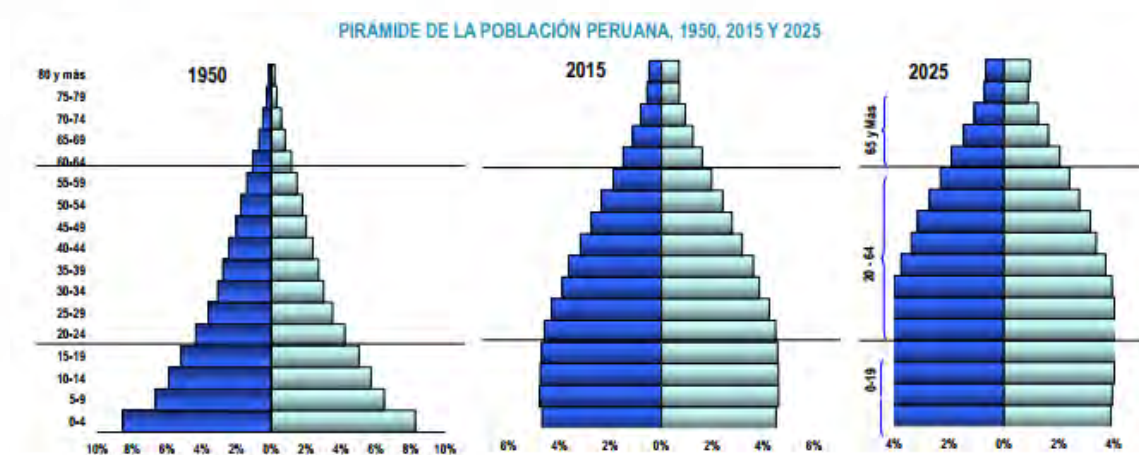


Figura 4. Proyección de la población. Proyección de la pirámide de la población peruana 1950, 2015, 2025.

Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015,” por INEI, 2015 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Tabla 2

Superficie del Territorio 2015

Región natural	Superficie		Población	
	km ² (000)	%	Absoluta(000)	%
Total	1 285	100	31 152	100
Costa	151	12	17 424	56
Sierra	359	28	9 265	30
Selva	775	60	4 361	14

Nota. Adaptado de “Estado de la Población Peruana 2015.,” por INEI, 2015 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Ahora, en cuanto a la actividad desarrollada en el territorio, según el Censo Agropecuario 2012 y referido por el INEI (2012) el 30.1 % se destina a la actividad agropecuaria, lo cual refleja un crecimiento de más del 15% versus el último censo anterior realizado en el año 1994, de este porcentaje el 39% se concentra en las Regiones de Puno, Loreto, Cusco, Junín y Ucayali.

Factor económico. El producto bruto interno en el país ha venido evolucionando favorablemente en los últimos años. Sin embargo, mostró un decrecimiento este último año 2017 debido al performance del cuarto trimestre, el cual alcanzó una tasa de crecimiento del 2.2%, la más baja del año respectivamente; y de esta manera, se cerró el año con una tasa de crecimiento del 2.5% ("El PBI creció 2.5%," 2018). Sin embargo, se esperaba un crecimiento del PBI del 2.8% como se observa en la Figura 5, en donde además el Banco Central de Reserva [BCR] proyectó los dos años siguientes (ProInversión, s/f).

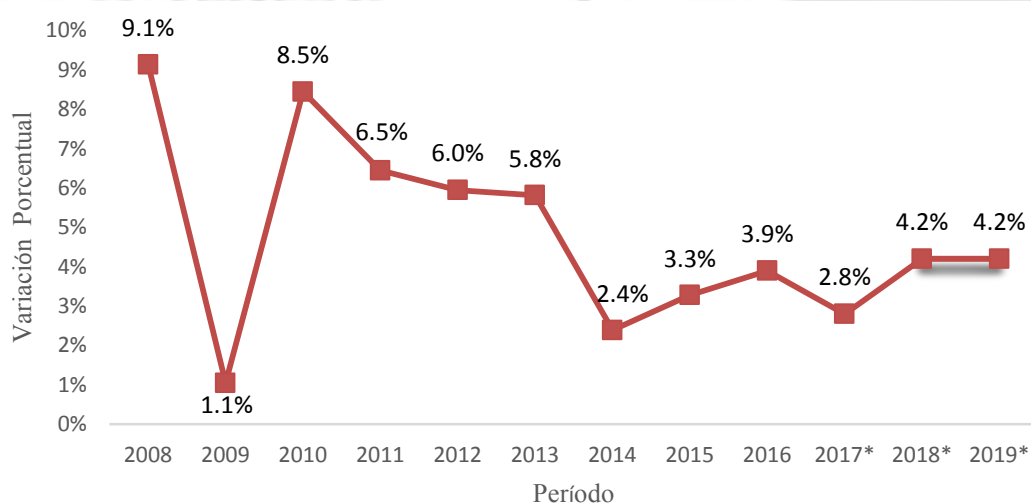


Figura 5. Evolución de PBI Evolución de producto bruto interno del Perú 2008-2019. Tomado de "Resultados Macroeconómicos," por Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN], s/f. (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>).

Factor tecnológico y científico. En miras de un país más eficiente y productivo el desarrollo tecnológico y científico se vuelve fundamental. El sector de Tecnologías de la Información y Comunicación [TIC] factura en el país US\$4.5 MM, liderado por el uso en el sector de la Banca, retail y minero. Sin embargo, Jorge Kurlyya, presidente del directorio de Sapia, refirió que también se está empezando a invertir en sectores como el de la educación y salud. Especialmente en lo que refiere a desarrollos de hardware y software. Asimismo, este refirió que la inversión en tecnología representa entre el 1% al 1.5% del PBI nacional,

mientras que países similares en la región superan el 2% (“Sector tecnológico en Perú facturará,” 2017). Asimismo, al cierre del año 2017, el legislativo aprobó el proyecto de ley para que sea creado un Viceministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación, la cual puede estar bajo la gestión del Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (“Ejecutivo aprueba proyecto,” 2017).

Esta iniciativa brinda un panorama favorable para el desarrollo de este sector, considerando que un país a la vanguardia tecnológica es un país con miras a mejorar su productividad y con ello, su competitividad a nivel mundial. Justamente, a puertas de este año 2018 el Ministerio de la Producción [PRODUCE] junto al Ministerio de Pymes y Startups de Corea del Sur han suscrito un acuerdo por dos años para el desarrollo de un Programa de Intercambio Tecnológico [PKTEC] el cual les brinda a empresas locales la oportunidad de tener acceso a tecnología adaptada a medida de su negocio y así mejorar su desempeño productivo. La oficina del PKTEC se encuentra en la sede de la Dirección General de Innovación, Tecnología, Digitalización y Formalización del Ministerio de la Producción. (“Tecnología para más empresas,” 2018).

Factor histórico, psicológico y sociológico. En la sociedad industrial de hoy en día toma relevancia la gestión del conocimiento. Y, por lo tanto, las organizaciones muestran una forma diferente de organizarse, dentro de la cual una forma de representación son los sindicatos laborales.

De hecho, desde los años 50 Perú empezó a mostrar un desarrollo económico importante, lo cual generó nuevos segmentos empresariales asalariados que dieron lugar a estas sociedades sindicales que hoy son difíciles de controlar. Asimismo, la emergencia de los sectores populares generó un mercado popular de consumo, que hoy atrae a actores de distintas zonas del país (Sulmont & Távora, 1995). Sin embargo, parte de dicho desarrollo refiere a la informalidad que existe en el Perú, en donde esta se refleja en la conformación de

empresas sin amparo de la ley. Esto es, desarrollar la misma por vías alternas que finalmente no le permiten seguir creciendo y distribuir sus bienes como corresponde. De hecho, esto es reflejo de un descontento con el marco normativo que brinda el Estado, y que, sin embargo, pone en peligro la asignación de recursos del Estado para temas tan fundamentales como la educación (Loayza, s/f).

Una de las principales desventajas que genera la informalidad en Perú, es la limitada información, dado el gran volumen que representa. La estructura de la economía peruana se caracteriza por un grupo reducido de conglomerados formados por grandes empresas y un gran número de empresas informales que representan entre el 35% - 60% del PBI y emplean a alrededor del 60% de la fuerza de trabajo económicamente activa (Coad & Scott, 2018).

Factor organizacional y administrativo. Perú es una sociedad democrática que se organiza en 24 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao. Dentro de cada una de ellas se crearon Gobiernos Regionales en los cuales se eligen representantes cada cuatro años. A excepción de Lima donde no existe dicha jurisdicción. Asimismo, en lo que respecta al Estado, y a la elección del mismo se da por sufragio popular cada cinco años y se cuenta además del Jefe de Estado, con dos Vicepresidentes y un parlamento de 120 miembros también elegidos de la misma manera.

Factor militar. En Perú las Fuerzas Armadas están compuestas por: (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de Guerra, y (c) la Fuerza Aérea. El primero encargado de la defensa territorial del país, el segundo encargado de la defensa marítima; y el tercero de la defensa aérea del país. Respecto al gasto militar, el mismo se elevó en el Gobierno de Ollanta Humala durante sus cinco años de gestión. Esto es que el gasto se elevó de S/246 MM a S/3,000 MM en el periodo del 2011 al 2015, con lo cual creció exponencialmente. De esta manera, este último año 2015 concentró el 20% de la inversión pública, muy cerca del sector de Transportes y Comunicaciones con 39% (“Gasto militar se multiplicó,” 2016).

3.1.3 Principios cardinales

Según Hartmann (1957/1983) y referido por D'Alessio (2015), los principios cardinales son los principios que debe seguir un Estado para lograr sus objetivos a la par que entiende el comportamiento del sistema del Estado. Estos son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. En toda relación bidireccional hace falta una tercera parte que regule dicha relación. En este sentido los Tratados de Libre Comercio (TLC), los cuales vinculan a Perú como organización comercial con otros socios estratégicos o Estados con el fin de potenciar la economía a través de intercambios económicos en beneficio de ambos. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], actualmente el Perú ya mantiene acuerdos con países como Estados Unidos, China, México, la Unión Europea, Singapur, entre otros. Asimismo, indicó que el 94% de las exportaciones están siendo cubiertas por los beneficios arancelarios negociados en dichos tratados (2018).

Por ejemplo, se tiene el Acuerdo de Asociación Transpacífico [TPP] el cual ofrece el acceso directo a mercados de Asia y África como Vietnam, país que ha evolucionado favorablemente en el sector cafetalero, y que actualmente ocupa el 30% de su territorio en trabajo agrícola, siendo el café el cultivo más popular después del arroz (Forum Cultural del Café, 2001). Hacia el año 2025 se espera que estos acuerdos sumen un total de 27 y cubran 72 países como aliados estratégicos. De esta manera, facilitar la transacción de productos locales hacia el mundo potenciando la economía peruana y eliminando las barreras comerciales (“Mincetur: Perú debe tener 27 acuerdos,” 2016).

Lazos pasados y presentes: El Perú mantiene un vínculo estrecho con varias naciones aledañas que los unen históricamente y comercialmente. Respecto al primer punto se puede citar el caso del país vecino Chile con el cual se mantuvo rivalidad por problemas con la

delimitación marítima y que inició en el año 2008 y llegó a su fin en el año 2014 con el fallo de la Corte de La Haya con una resolución en donde Perú alcanzó 50,000 km² de dicho espacio marítimo (¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile, 2014). Ahora, respecto al ámbito comercial el país mantiene la Alianza del Pacífico, conformada por los países Chile, México, Colombia y Perú los cuales conforman el 50% del peso del comercio mundial en Latinoamérica, según MINCETUR (2018) y cuyo fin es hacer de estas cuatro potencias un bloque comercial que comparta un afán de promoción comercial y les permita ingresar a nuevos mercados en conjunto.

Contra balance de intereses. Todas las naciones tienen como fin potenciar su desarrollo económico, y para ello es fundamental que exista una apertura al mercado extranjero creando una relación bidireccional que se vuelva indispensable y genere sostenibilidad económica para el país. En este sentido es importante que Perú siga creando vínculos estratégicos con otros Estados manteniendo una economía de libre mercado, donde la calidad prime. Por ejemplo, afianzar la relación con Colombia como país perteneciente a la Alianza del Pacífico, y de esta manera, seguir su modelo de desarrollo de marca país para el café.

Respecto a la relación con Brasil como parte del Mercosur, Perú cuenta con preferencia arancelaria para los productos que son exportados a Brasil (MINCETUR, 2018). Perú tiene el potencial de exportar productos, desde la gastronomía hasta productos agrícolas como el café. Adicional a ello, Brasil es un país gran consumidor de café, el cual Perú puede aprender de su estrategia de promoción del consumo interno.

Conservación de los enemigos: Si bien Chile es el país con el cual se ha enfrentado Perú desde hace 20 años y en los últimos años por cuestiones marítimas, las relaciones comerciales se han mantenido al margen y en la actualidad son parte de acuerdos comerciales en común como el de la Alianza del Pacífico junto a otros países. Este punto es importante

dado que ambos países poseen bienes que pueden ser aprovechados y comercializados por el bien de la comunidad, y sobre todo, tanto Chile como Perú tienen oportunidades que aprender el uno del otro en sus respectivos sectores. Por ejemplo, Chile respecto al sector del vino, y Perú respecto a los espárragos. En el caso de Brasil y Colombia, países referenciales del sector cafetalero, no existe disputa comercial actualmente; más bien comparten acuerdos comerciales vigentes que les permite abrirse puertas como socios estratégicos. Por ejemplo, en el caso de Colombia y Perú, sus agencias promocionales PromPerú y ProColombia vienen trabajando en conjunto ferias comerciales para abrir puertas a los productores medianos de ambas regiones (“Mincetur: Perú y Colombia avanzan,” 2015).

3.1.4 Influencia en el análisis en el café

El café es uno de los principales productos exportables en el país y mantiene más de 2 MM de personas involucradas en su cadena de valor (MINAGRI, 2016a). Por tanto, es vital que pueda volverse un negocio sostenible en la medida que se organice el sector, se capacite a sus productores y se reciba apoyo de la inversión pública y privada para la tecnificación de sus procesos. Ahora, además de estos tres puntos es vital revisar el éxito del caso brasilero, país aledaño a Perú y que mantiene un liderazgo sostenible en el sector. Según la International Coffee Organization (2018a), en su guía para promover el consumo en países productores, el principal motivo de su éxito es la concientización del consumo en la población y para ello se han encargado de educar a los consumidores respecto a las principales métricas de calidad como: aroma, sabor, acidez, entre otras. Muestra de ello es el aumento en el consumo en los últimos 14 años de 384,000 TM a 840,000 TM; y el aumento de 2.3 kg de consumo anual por persona a 5 kg. Brasil es reconocido por su gran producción de café robusta, el cual se caracteriza por ser amargo, fuerte y contiene gran cantidad de cafeína (Café de Colombia, s/f).

En el caso de Colombia el éxito se debe al trabajo de posicionamiento de marca que

ha realizado la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia [FNC] y con ello, a la diferenciación que se le ha otorgado al café colombiano en cuanto a su calidad y aroma. Colombia es reconocido por la producción de café arábica, es cual se caracteriza por su cuerpo medio, mayor nivel de acidez y aroma frutado. La calidad del café proviene desde la importancia de la especie y origen, así como la dedicación y paciencia de los productores que se ven reflejado en los procesos de cosecha y post cosecha.

Los consumidores sofisticados evalúan la calidad tomando en cuenta las principales cualidades sensoriales o organolépticas que son (a) aroma, (b) sabor, (c) cuerpo, (d) acidez, y (e) impresión global (Café de Colombia, s/f). Con el fin de reconocer el esfuerzos y constancia de los caficultores colombianos la FNC promueve concursos para los caficultores, de esta manera se evalúa constantemente la calidad. Estos concursos ayudan a darle mayor valor comercial a las fincas cafetaleras, dan exposición para la internacionalización mejorando las oportunidades para la exportación (“¿Cómo se mide la calidad del café,” 2018).

El concurso organizado por la FNC distingue dos categorías, las de (a) pequeños lotes y (b) grandes lotes. Para el caso de pequeños lotes los requisitos mínimos de calidad son un máximo de 1% de defectos del primer grupo (negro lleno o parcial, amarillos, vinagre entero o parcial, etc.), 1% de brocado (perforación), un máximo factor de rendimiento de 93% y humedad máxima de 12%. Respecto la categoría de grandes lotes se exige un máximo de 1.5% de defectos del primer grupo, 2% de brocado, 93% como máximo factor de rendimiento y un nivel máximo de humedad del 12% (FNC, s/f).

Para darle identidad a los esfuerzos por promover el sector cafetalero, se creó el personaje Juan Valdez como representante del café colombiano y el éxito que ha tenido a nivel mundial, viéndose reflejado no solo en producto terminado, sino en una cadena de cafeterías que lleva su nombre y se encuentra aquí en Perú. Como se indicó, el trabajo

colombiano en el café también se ha visto en el desarrollo de su marca a través de un sello de garantía que denota la calidad del producto, y solo puedan llevarlo quienes cumplan con el estándar permitido, para lo cual Colombia se ha preocupado, a través de la FNC de desarrollar un plan de capacitación constante a los productores y así puedan obtener las distintas certificaciones con las que cuentan, como lo es la misma Juan Valdez (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2015). En relación con el caso colombiano, se puede hacer un comparativo con el caso exitoso de Gastón Acurio en el sector gastronómico peruano y la creación en la demanda mundial por la comida peruana, y cómo se viene potenciando dicha oferta, tanto en innovación como en la calidad de los diversos restaurantes peruanos que vienen apareciendo. Y que, gracias a ellos, se viene dando a conocer también los insumos agrícolas peruanos con los que son preparados, esto es, la diversidad de papas, ajíes, frutas y también, el café peruano.

Con ello, Gastón Acurio como líder del sector gastronómico ha sido el encargado de crear a través de su portafolio de restaurantes, una imagen de la comida peruana, no solo en el Perú, sino de llevar esta oferta internacionalmente, otorgándole un estándar mundial a la comida nacional. Y que hoy por hoy es parte importante del turismo peruano (Yamada & Chacaltana, 2007).

3.2 Análisis Competitivo del País

En este aspecto, se realiza un análisis de la competitividad de un país respecto de su entorno y sus relaciones a nivel mundial, con el fin de determinar las fortalezas de una nación. Al realizar el desarrollo del planeamiento estratégico, se ha realizado un análisis competitivo del Estado peruano basado en el Modelo del Diamante, desarrollado por Porter (1990) tal como se muestra en la Figura 6, pudiéndose definir como se menciona en el libro “los cuatros ases del póker que pueden generar o crear ventajas para competir” (D’Alessio 2015, p.109).

De acuerdo al Índice de Competitividad Global 2017-2018 publicado por el Foro Económico Mundial y que evalúa los factores que impulsan el crecimiento para 137 países, Perú cayó cinco posiciones hacia Setiembre 2017 versus el 2016. Esto es del puesto 67 al puesto 72. Y ha caído 11 puestos versus la posición que el país mantenía en este ranking respecto al año 2013. Sin embargo, de los doce pilares evaluados en este índice, Perú presenta mejora en cuatro de ellos: (a) infraestructura, (b) salud y educación básica, (c) preparación tecnológica, e (d) innovación. Asimismo, en comparación con sus pares de la región, adelante de Perú se encuentran Chile en el puesto 33, Costa Rica en el 47, Panamá en el puesto 60, y México, Colombia y Jamaica en el puesto 51, 66 y 70 respectivamente. (Centro de Desarrollo Industrial, 2018).

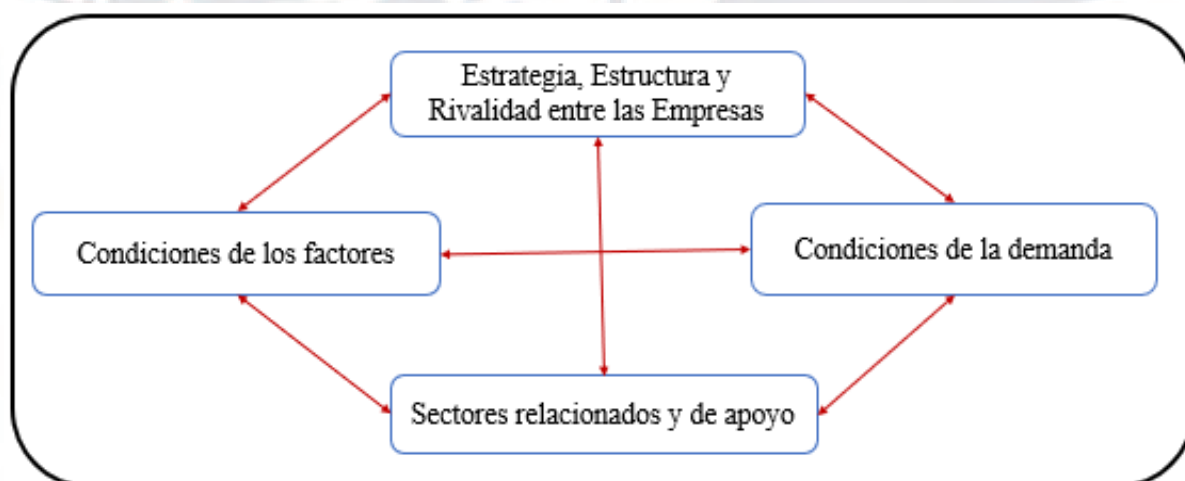


Figura 6. La ventaja nacional y los determinantes de la ventaja nacional: competitividad de las naciones – modelo del diamante.
Adaptado de “Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada,” por M. E. Porter, 2009, p. 232. Barcelona, España: Deusto.

En este sentido, el Foro Económico Mundial como contraparte del Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias considera que la región aún mantiene problemas de informalidad, falta en la creación de empleo y financiamiento, como principales ejes que impiden un mayor progreso frente a países más desarrollados. El modelo evaluado por el Foro Económico Mundial considera tres fases de desarrollo en el que puede encontrarse un país. La primera y la segunda son fases de transición, de una economía basada

en la producción hacia una economía basada en la eficiencia. Y la tercera es una economía basada en la innovación, al cual deben llegar todos los países. Según este indicador, Perú se encuentra en la segunda fase (Centro de Desarrollo Industrial, 2018).

3.2.1 Condiciones de los factores

Según D'Alessio (2015), el análisis de las condiciones de los factores está enfocado al estado actual en el que se encuentra el país en aspectos de producción, teniendo en cuenta el recurso humano, el recurso natural, los conocimientos y habilidades, y el capital e infraestructura con los que cuenta. En dicho sentido, en relación con la empleabilidad la capital cerró el año 2017 con una tasa de desempleo del 6.9%, básicamente manteniendo su posición respecto al 2016 ("INEI: Tasa de desempleo de Lima," 2018). Los sectores con un panorama más favorable respecto a la creación de empleos fueron el sector de alimentos y bebidas, el automotriz, el cosmético, entre otros. Asimismo, respecto al sueldo promedio mensual en Lima este fue de S/1,667; lo cual representó un crecimiento del 0.4% respecto al 2016. En donde aún se percibe una diferencia a favor de los hombres con un sueldo promedio mensual de S/1,919 en relación al sueldo femenino de S/1,354 ("INEI: Ingreso promedio mensual en Lima," 2018).

En relación a su posición geográfica, Perú cuenta con una superficie territorial de 128.5 MM de ha de las cuales 8 MM son idóneas para cultivos agrícolas, 18 para pasto, 49 para actividades forestales y 54 ha aún están protegidas (PROINVERSIÓN, 2018). Asimismo, por dicha ubicación Perú está expuesto a cambios climáticos agresivos como heladas, sequías y el fenómeno del Niño. Sumado a ello, la falta de capacitación conlleva a que las plantaciones se vean vulneradas al ataque de plagas, como la roya amarilla, lo cual frena su sostenibilidad. Por eso se torna importante reforzar la cadena productiva (MINAGRI, 2016a). Dentro de las principales conclusiones logradas en el Primer Congreso Nacional Cafetalero realizado en febrero de 2017, se tuvo que la roya amarilla fue la principal plaga

que incidió hace algunos años en más 290 mil ha, así como la broca del café. (“El 20% de productores de café ya exporta,” 2017). La roya amarilla del cafeto (*Hemileia vastatrix*) es causada por un hongo que ocasiona la caída de las hojas; causa manchas de color amarillentas en el envés de las hojas; y la broca del café (*Hypothenemus hampel*) es un insecto que perfora los frutos y se alimenta de ellos, además, afecta la calidad física del grano y la calidad de la bebida del café (calidad de taza). Como se sabe entre los años 2012 y 2013, el sector de café fue fuertemente afectado por el hongo de la roya amarilla, que perjudicó las plantaciones de cafetales antiguos y manejados de manera ineficiente. En el 2014 se estimó que habían 290,000 ha de cafetales afectados. Frente a esta situación desde el año 2013 el MINAGRI lanzó, a través del Fondo Agro Perú administrado por Agrobanco, el Plan Nacional de Renovación de Cafetales y Consolidación de Deuda de Productores Cafetaleros [PNRC] creado por resolución ministerial N°300-MINAGRI. (ICRAF, 2017a).

Por el golpe dado de la roya, Perú puede aprender de países como Colombia y Honduras, quienes se recuperaron rápidamente al tomar medidas preventivas y correctivas para no afectar al sector. El portal de la cadena CNN calificó a Colombia y Honduras como vanguardistas ante la lucha contra la roya. En el caso de Colombia, en el año 2008 la FNC ofreció a los productores una nueva variedad de semilla que resistía la corrosión de replantar arboles de manera inmediata. En los últimos años el 45% de las hectáreas de plantaciones de café en Colombia han sido producto de la replantación con variedades resistente a la roya. Por el lado de Honduras el IHCAFE investigó nuevas variedades de semillas para que la producción sea menos susceptible a la roya. La industria en Honduras es relativamente joven y más pequeña que Colombia, es más barato para reemplazar plantaciones y recuperarse. Tanto la FNC y IHCAFE dan asistencia técnica y financiera a los productores, dado que retribución de los cafetos no es inmediata, los apoyan para que el bienestar sea a mediano y largo plazo pues tienen claro el impacto económico y social del sector cafetalero (“Colombia

and Honduras lead the way,” 2018).

3.2.2 Condiciones de la demanda

El análisis de las condiciones de la demanda está enfocado al mercado interno de un país, debido a la importancia de conocer las necesidades de los clientes de cada sector productivo. Según D’Alessio (2015), los tres aspectos principales están relacionados al conocimiento de la naturaleza y composición de los clientes, el tamaño y crecimiento del mercado interno y las preferencias internas de una nación dadas a conocer a mercados extranjeros. En este sentido, el consumo per cápita de café en Perú fue de 0.8 kg hacia el año 2017, y solo se incrementó en 150 gr en los últimos diez años. Mientras tanto, el consumo en países como Brasil y Colombia bordea los 5 kg y 2kg respectivamente (“ExpoCafé 2017 y la consigna de promover,” 2017). Sin embargo, el consumo interno del café debe de incrementarse en los próximos años, debido a que el consumidor peruano está cambiando sus gustos y preferencias por productos más sofisticados y por el incremento de canales de distribución como el crecimiento de la actividad en restaurantes. De hecho, hacia agosto de 2017, la actividad en restaurantes aumentó 1.12%, sin embargo, la actividad en el servicio de bebidas aumentó por encima con una tasa de 3.15% debido al crecimiento de bares, cafeterías, entre otros. Asimismo, por la difusión promocional a través de la creación del Día del Café Peruano (“Actividad de restaurantes aumentó,” 2017). De acuerdo con un estudio de Central Café y Cacao más del 90% de la producción nacional de café se exporta por lo cual el consumo interno no es uno de sus destinos; por ello un aumento en el consumo interno no impacta de forma significativa; dado que el 70% del café que se consume en el Perú es importado siendo el otro 30% cubierto con café tostado producido con descartes y segundas (“Crean clúster del café en la selva central,” 2018). Entre los principales importadores de café están las principales cadenas de cafeterías peruanas. Si bien se promueve el aumento del consumo interno éste no es significativo por lo cual los esfuerzos pueden ser mejor si se

dirigen al mercado extranjero. Según Sierra y Selva exportadora, en el año 2015 el consumo per cápita no superó los 0.65 kg a diferencia de los países vecinos Brasil y Colombia que registran un consumo de cinco y 2 kg respectivamente.

En la Figura 7 se puede apreciar la evolución porcentual del consumo interno respecto a la producción total y cómo se ha ido cayendo en los últimos años al término del año 2017, solo se consumió el 5% de la producción total. Considerando que a una mayor promoción de café puede hacer que el consumo interno crezca impulsado la producción total, incluso un consumo per cápita si crece hasta los 3 kg puede hacer que se consuma toda la producción. Sin embargo, el menor consumo del café per cápita se considera por múltiples razones siendo una que es un producto dañino para la salud a pesar de las propiedades del producto que incluso sirve como un antioxidante existiendo una gran oportunidad para poder impulsar la producción a través del consumo (“Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos,” 2015).

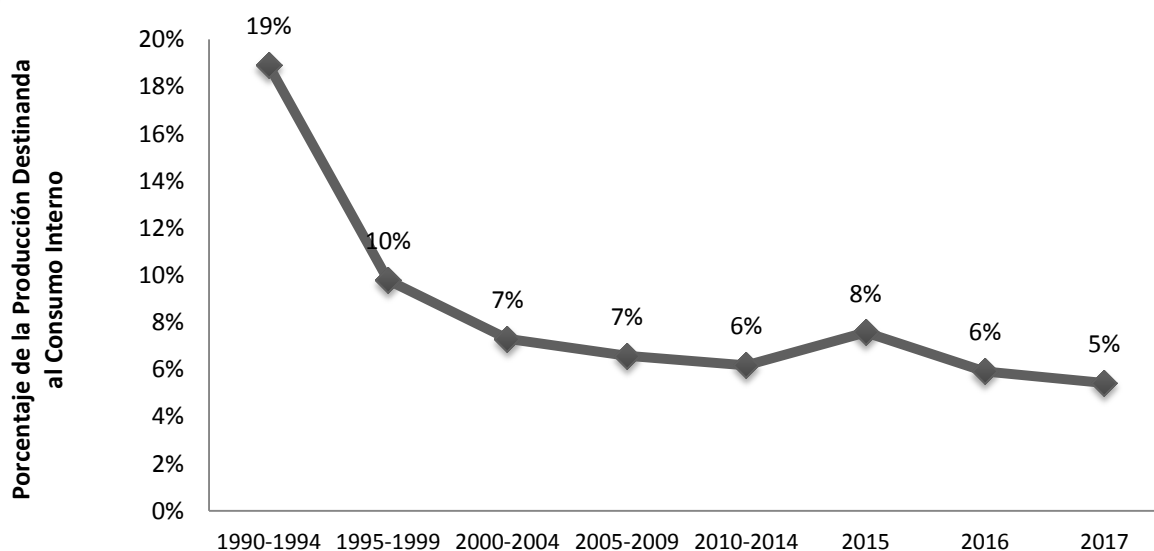


Figura 7. Margen porcentual de consumo interno de la producción total. Evolución porcentual del consumo en Perú.

Tomado y Adaptado de "Historical Data on the Global Coffee Trade," por International Coffee Organization [ICO], 2017a (<http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1a-total-production.pdf>).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El sector cafetalero en Perú se encuentra entre los 10 países con mayor producción a nivel mundial, teniendo en su estructura el 92% de su producción para la exportación y 8% para su consumo interno. Existiendo una fuerte competencia para poder incrementar el Market Share de la participación del café a nivel mundial. El sector cafetalero, tiene una gran importancia en la economía en Perú, ya que involucra la generación de puestos de trabajo involucra a más de 200 mil familias de pequeños productores; de los cuales un 30% pertenece a alguna organización y el 20% exporta su producción de manera directa (“El 20% de productores de café ya exporta,” 2017); por lo que, existe una necesidad de consolidar las actividades de los principales organismos dedicados al sector cafetalero de forma tal que permita integrar a los productores de café y velando por los intereses de manera equitativa. Las estrategias competitivas son las acciones que está realizando la organización para superar a sus competidores y obtener de esta manera una ventaja competitiva. Toda organización en su proceso de madurez busca optimizar sus recursos para disminuir los costos y manteniendo la calidad, por ello un punto clave es revisar los procesos internos, tecnificarlos para mejorar la productividad. Asimismo, se recomienda identificar los distintos segmentos de mercado que demanden productos de mayor calidad a un mayor precio. Algunos pequeños y medianos productores de café buscaron su nicho de mercado especializándose en la producción de cafés especiales y orgánicos, los cuales obtienen mayor precio de exportación.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El sector peruano del café se interrelaciona con otros sectores para su producción, procesamiento y comercialización. La cadena de valor del sector peruano del café está integrada por agentes que interactúan desde los puntos de producción, centros de acopio, recepción, procesamiento y comercialización, los cuales requieren la aplicación de procesos tecnificados y organizados, que les permitan eficiencia y eficacia.

Dentro de estos agentes están involucrados diversas empresas, desde pequeños productores hasta certificadoras y los operadores logísticos (Banco Mundial, 2016). Cada unidad productiva debe funcionar eficientemente para poder generar una ventaja competitiva y posicionarse en el mercado mundial. En cuanto a la distribución de los productos, el sector del transporte y toda la cadena logística tienen un rol protagónico para la disponibilidad y conservación de la calidad del producto. En relación con la disposición de recursos financieros para los agentes que interactúan en el sector cafetalero, el sector bancario debe trabajar ofreciendo facilidades a los pequeños productores que se adecuen a sus necesidades y días de crédito.

Asimismo, se debe resaltar la importancia y el rol que ha ganado en el mundo la gastronomía peruana, y cómo se viene aprovechando la misma para otorgarle también esta representatividad al sector cafetalero nacional. Muestra de ello es la gran Feria Gastronómica Mistura, la cual cuenta con un área dedicada especialmente a la exposición del café llamada "El Salón del Café y el Cacao", en donde no solo se ofrece café de las distintas localidades del país, sino también se lucen sus distintas variedades.

Este esfuerzo se da gracias al apoyo del MINCETUR, el cual busca además de la exposición del producto nacional, lograr la interacción de los productores con empresas internacionales y realizar intercambios de negocios. Se calcula que el 13% son asistentes internacionales y recibe alrededor de 400,000 personas al año con aproximadamente 120 expositores nacionales gracias a su organizador la Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA] ("Mistura 2017: Plantas medicinales," 2017).

3.2.5 Influencia del análisis en el sector peruano del café

Existen diversos factores tanto internos como externos que pueden influir en el sector peruano del café como: (a) incremento del consumo per cápita; (b) posición geoestratégica para producir en distintas regiones con clima y geografía privilegiada, (c) cumplimiento de

estándares internacionales que permita el acceso de nuevos mercados; (d) posicionamiento estratégico y privilegiado de los puertos marítimos nacionales que permiten dirigirse a muchos mercados a un costo menor, (e) tendencia al consumo de productos orgánicos, en este punto el Perú es uno de los principales productores de café orgánico en el mundo. Como punto en contra para el crecimiento del sector peruano del café, se tiene el bajo nivel de infraestructura y deficiente tecnificación de sus procesos, lo que ocasiona elevados costos de producción, y no contribuye a generar una ventaja competitiva sostenible.

3.3 Análisis del Entorno PESTE (Patrones y tendencias)

El análisis del entorno muestra una revisión integral de las cinco fuerzas externas en relación a la organización: (a) político, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, y (e) ecológico (D'Alessio, 2015).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En miras de buscar la sostenibilidad del sector peruano del café, existen varias organizaciones que promueven su consumo y comercialización. Algunas de las instituciones más representativas son la Junta Nacional del Café y la Cámara Peruana del Café y Cacao, las cuales se unieron recientemente en una alianza por el sostenimiento del sector cafetalero el pasado mayo de 2017 con el fin de velar además por la eficiencia de la cadena de valor, ambas representan el 90% de las colocaciones del café peruano en el exterior. Asimismo, el Viceministro de Agricultura, Juan Escobar, indicó que el Gobierno tiene en la mira financiar este sector principalmente a través del Banco Mundial con un monto de S/1.5 MM para reforzar la cadena productiva (“Café peruano: productores y exportadores forman alianza,” 2017).

Se puede mencionar entidades de suma importancia para el sector cafetalero como el MINAGRI el cual se encarga de velar por el sector agrario del país y su desarrollo, a través de diversos estudios que permiten contextualizar el sector y trabajar acciones sobre ella.

Adscrito a dicha entidad, se encuentra el Instituto Nacional de Innovación Agraria el cual se encarga de la elaboración de estrategias para su innovación. En cuanto a políticas públicas relacionadas a la alimentación, el pasado 10 de mayo de 2013 se aprobó la Ley 30021 (2013), llamada Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. Si bien se promulgó el 16 de mayo de 2013 y fue publicada en el Diario Oficial El Peruano el 17 de mayo de 2013, su reglamento recién se publicó el 17 de junio de 2017 y las empresas tuvieron hasta seis meses después para hacerla efectiva a través del Decreto Supremo N° 017-2017-SA (“Gobierno publica Reglamento de la Ley,” 2017).

Esta ley se soporta sobre la protección del derecho a la salud pública y tiene como objetivo informar correctamente al consumidor y cuidar su alimentación para reducir las enfermedades relacionadas al sobrepeso y enfermedades no transmisibles. Aplica para todas las empresas del ámbito nacional en el sector público y privado que comercialicen alimentos procesados en Perú. En relación con ello, si bien el café no es un producto dirigido a niños y adolescentes, de igual manera las empresas productoras de café deben alinear la información declarada en sus empaques a dicha ley.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El producto bruto interno en Perú viene manteniendo un crecimiento positivo en los últimos años. Sin embargo, en el año 2017 no se alcanzó el resultado esperado y cerró con un PBI de 2.8%, desacelerando su crecimiento versus el año 2016, debido a que no se logró el objetivo esperado en el último trimestre del año el cual debía sobrepasar el 5%.

Sin embargo, Perú sigue siendo el país con el mejor crecimiento económico en Latinoamérica por lo cual se vuelve un país potencial para la atracción del capital extranjero. En la Figura 8 se muestra la evolución del crecimiento económico del Perú versus sus pares latinoamericanos. Dicho crecimiento se debe fundamentalmente al incremento en el consumo e inversiones privadas (PROINVERSIÓN, s/f).

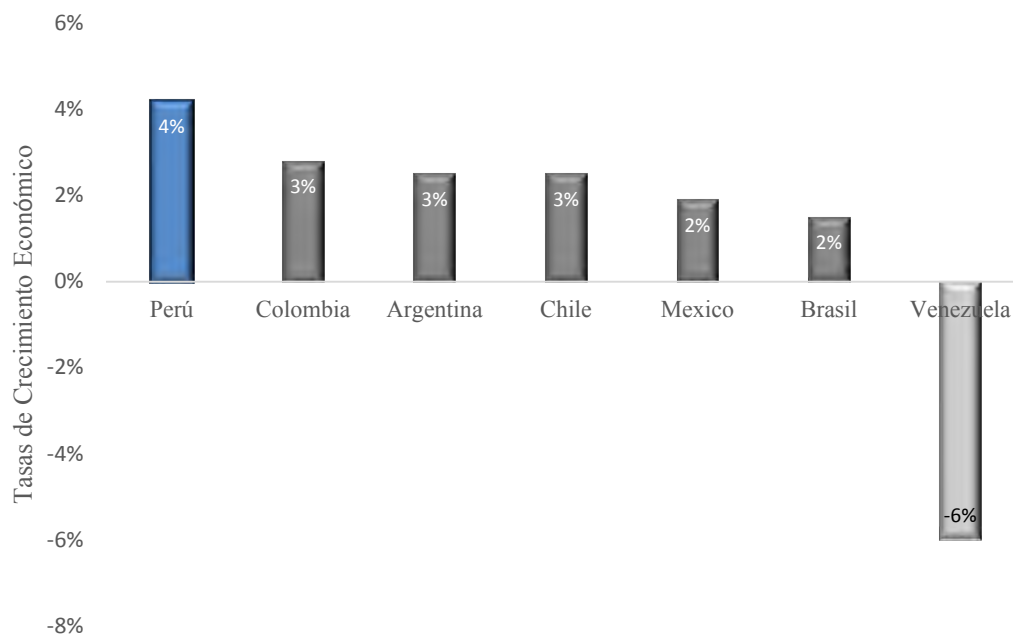


Figura 8. Proyección del crecimiento económico en Latinoamérica 2017-2018. Tomado de "Resultados Macroeconómicos," por Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN], s.f. <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&>

Perú cuenta con organizaciones que brindan asistencia a través de organizaciones internacionales una de ellas es Helvetas, que se dedica a brindar asistencia a las comunidades fomentando el crecimiento inclusivo y sostenible que ha permitido que las personas se liberen del círculo vicioso de la pobreza. Cada año, Helvetas apoya a más de un millón de personas pobres y desfavorecidas en la producción sostenible de más cultivos y a mejorar la comercialización de sus productos y servicios a través de la participación directa o indirecta fomentando proyectos. Según Sustainable Commodity Assistance Network [SCAM] (2016) por sus siglas en inglés, o Red de Asistencia de productos sostenibles en español, la convención mundial de las Naciones Unidas reportó que el sector cafetalero mundial se puede enfrentar principalmente a cuatro desafíos: (a) el incremento de las plagas, debido a la variación del cambio climático; (b) la disminución del rendimiento, en consecuencia por el incremento de la temperatura; (c) la disminución de la calidad del café, maduración temprana del grano; (d) mayor variabilidad local, impactando un incremento en la inversión de

regadíos.

El proyecto Café y Clima tiene como objetivo mitigar los cambios climáticos y el impacto que causa en las comunidades y la participación de Helvetas es a través de asistencia técnica a los caficultores (SCAM, 2016). Asimismo, se debe tener en cuenta la movilidad del tipo de cambio, debido a que afecta directamente a la rentabilidad de las exportaciones y en este caso del café. En los últimos tres años el tipo de cambio se ha mantenido regularmente estable, teniendo como promedio un tipo de cambio al dólar de 3.27 (BCR, s/f).

Con lo cual, para este año 2018, los especialistas proyectan un panorama favorable el primer semestre e indican que puede haber una depreciación del dólar para el segundo semestre debido a la incertidumbre que genera el gobierno de Donald Trump (“Conozca las proyecciones del tipo de cambio,” 2017).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El sector peruano del café es uno de los principales sectores en el país y a la vez, una de los que cuenta con mayor superficie territorial. Sin embargo, se ve expuesto a dos factores claves que lo amenaza. La primera, los constantes cambios climáticos que afectan directamente a las plantaciones y al desarrollo de plagas como la roya. Que a su vez tienen un impacto negativo en la productividad de la cadena de valor del café y con ello, en la sostenibilidad de las familias que la engloban. Por ejemplo, en el año 1997-1998 el Fenómeno del Niño desencadenó un impacto en el sector agropecuario que afectó a Perú en un 17%, Colombia en un 19% y Ecuador casi en un 50% en los cultivos (MINAGRI, 2016b).

De otro lado, en lo que respecta al comportamiento del consumidor respecto al consumo del café, hace falta un mayor trabajo de concientización sobre el mismo en Perú para poder aspirar al desarrollo del sector cafetalero como lo tiene Brasil, líder indiscutible del sector, que sostiene dicho performance gracias a un arduo plan de trabajo que tuvo como pilar fundamental la concientización de la población respecto al café, lo cual aumentó el

consumo interno y repercutió hacia el exterior en un segundo plano. En cuanto a los hábitos de consumo actuales en Perú, en el país se consumen 47.1 tazas de café al año, mientras que el consumidor brasilero toma 795.1 tazas al año (“¿Cuántas tazas de café consumen,” 2017). Sin embargo, es un sector que viene creciendo en Perú por lo cual hace falta un plan de trabajo organizado para mantener dicho crecimiento.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La innovación es fundamental para el desarrollo de un sector. Por lo cual es clave que Perú destine parte de su PBI en dicho rubro y pueda desarrollar políticas que ayuden a tecnificar los procesos del sector cafetalero, que actualmente carece de capacitación y procesos de manufactura estándar. Según el Informe Global de Competitividad 2017-2018, Perú se ubica en el puesto 72, lo cual representa un retroceso de trece puestos versus el año 2016. Delante de Perú en el 2017 se encontraron algunos países latinoamericanos como Chile en el puesto 33, Costa Rica en el 47, Panamá en puesto 50, México en el 51 y Colombia en el puesto 66, Sin embargo, Perú obtuvo mejoras en algunos de los pilares evaluados. Entre ellos los que presentan una mejora más significativa en el año 2017 versus el año anterior son, la infraestructura, que mejoró del puesto 89 al puesto 86; preparación tecnológica, del puesto 88 al 86, e innovación del puesto 119 a un 113. Sin embargo, se retrocedió en pilares como entorno macroeconómico del puesto 33 al 37; eficiencia del mercado de bienes del puesto 65 al 75, desarrollo del mercado financiero del puesto 26 al 35 y sofisticación empresarial de una posición de 78 a 80 (Centro de Desarrollo Industrial, 2018).

De otro lado, respecto a los proyectos de innovación en el sector cafetalero, el Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], bajo el régimen del MINAGRI, informó que viene desarrollando importantes proyectos de innovación para producir un café no solo de la más alta calidad, sino cada vez más resistente a las plagas y enfermedades. Según indicó Alberto Maurer Fossa, Jefe de la INIA, lograr este objetivo podría tomar entre 20 a 30

años, ya que generalmente se obtiene calidad o resistencia, pero no ambos. Asimismo, cabe resaltar que la INIA viene realizando importantes aportes económicos al sector para su recuperación, poniendo especial énfasis en las zonas más afectadas por la roya amarilla. Para el caso de Cusco, Junín y Puno invirtió S/1.2MM en la recuperación de las plantaciones orgánicas a través de un mejor fortalecimiento y nutrición con el uso de micro encapsulados de alta generación; y en el caso del VRAEM viene trabajando un proyecto de renovación de sus cafetos a través de un nuevo sistema agroforestal por una inversión de S/14,5MM. Asimismo, la INIA también realizó importantes aportes a las principales universidades nacionales, como la Universidad Agraria La Molina, Universidad Nacional San Martín de Tarapoto y el Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana para el desarrollo de proyectos de innovación en el sector ("Innovación: Producirán café peruano," 2016).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El café siendo una bebida mundial por excelencia, pasa por varios procesos dentro de los cuales puede tener un impacto negativo en el medio ambiente y es necesario identificar los mismos para desarrollar políticas que los rehúsen de forma favorable. Según Fonseca-García, Calderón-Jaimes, y Rivera (2014) refirieron que durante el proceso de industrialización del café se pueden generar desechos que contaminen el medio ambiente; como, por ejemplo, la descarga de aguas residuales o la calidad del aire a través de los desperdicios tirados. Asimismo, indicaron que solo el 5% de la biomasa es finalmente usada en dicho proceso, con lo cual el 95% restante es desechado. Por lo cual se torna fundamental que estos sean rehusados como fuente de energía renovable o fertilizante.

Respecto al cambio climático que afecta el mundo, es importante tomar medidas para anticipar su impacto negativo en las plantaciones de café de Perú respecto a las inundaciones, plagas y fenómenos como El Niño, aspectos que se pueden anticipar y gestionar con un proceso de producción tecnificado y estructurado. Respecto a ello, organizaciones como

FairTrade ya se encuentran trabajando en América Central, por ejemplo, capacitando a los productores respecto a técnicas para hacer más fuertes sus plantaciones frente a las plagas como la roya, la cual ha llegado a tener un impacto de hasta el 90% de pérdida total en la zona central del mundo (FairTrade Ibérica, s/f). De acuerdo con un reciente estudio el cambio climático puede tener efectos significativos en la producción del café. Los cambios previstos en temperatura y en el patrón de lluvias pueden afectar que las áreas actuales con aptitud para el cultivo se reduzcan entre un 13 y 40%, dado que afectan el desarrollo fisiológico de los cafetos (ICRAF, 2017b).

En la Tabla 3 se presenta el análisis evolutivo sobre el comportamiento de la producción, áreas de cultivo y rendimiento de café en los principales países latinoamericanos. De acuerdo con el mismo, y siguiendo el método empleado por Scott (2016) tomando en cuenta la información histórica de producción y área cosechada de café publicada en el portal web de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2017), entre el año 2014 y 2016, Brasil y Colombia lideraron la producción y rendimiento del café, siendo dichos países los referentes del sector peruano.

Países como Honduras, Nicaragua y Guatemala teniendo menores áreas de cultivo presentan mayores rendimientos que Perú, por lo cual existe gran oportunidad para tecnificar al sector peruano con la finalidad de superar los niveles de rendimientos de dichos países. En cuanto a la tasa de crecimiento de la producción llama la atención Honduras quien viene creciendo en promedio cada año a un ritmo cercano al 5%, siendo el periodo 1 y 4 los más bajos, donde presentó tasas de crecimiento de 4% y 3.8% respectivamente, los periodos 3 y 5 son los de mayor tasa con 6.2% y 5.2% respectivamente. De esta manera Honduras sigue siendo el país latinoamericano con la mayor tasa de crecimiento en la producción de manera sostenida.

En segundo lugar, se ubica Perú quien muestra una tasa de crecimiento de producción

de 3.2% tomando en cuenta el promedio de los crecimientos en los cinco periodos del estudio. Con esta cifra Perú tiene posibilidades de alcanzar a su competidor Honduras. En cuanto al rendimiento se puede citar a Brasil como país referente dado que ha experimentado una tasa de crecimiento promedio de 2.4% como resultado de los cinco periodos analizados, siendo la mejor tasa de todos los países latinos, seguido por Nicaragua y Honduras. Perú presenta el sexto lugar en rendimiento respecto a los países latinoamericanos, en el comparativo del periodo cinco la tasa de rendimiento fue de -1.2% producto de la roya que afectó la producción entre los años 2013 y 2014, y que se está recuperando rápidamente. Fuera de ese evento, de acuerdo con el estudio Perú ha demostrado siempre tasas de crecimiento positivas en los periodos previos, siendo la más alta de 2.6% en el periodo cuatro. Respecto a la producción, Perú siempre ha mantenido tasas de crecimiento positivas en todos los periodos analizados siendo el periodo cuatro donde obtuvo la mayor tasa en comparación de sus pares latinoamericanos, logrando un 8.9%.

Sobre la base de lo descrito se puede deducir que el sector peruano cafetalero tiene potencial para crecer en cuanto a producción dado que las tasas siempre han sido crecientes y en algunos casos sobresalientes, sumado a esto se debe aplicar mejoras en tecnificación para conseguir un crecimiento en cuanto a rendimiento que sea sostenible tanto en el corto como el mediano plazo.

Si bien las fuerzas ambientales tienen cierto grado de incertidumbre y pueden ocasionar graves consecuencias, un aspecto innegable relacionado al potencial del sector café, es que la capacidad de respuesta que tiene frente a la adversidad, por ejemplo, cuando las plantaciones fueron afectadas por la roya amarilla entre los años 2012 y 2013, se pudo apreciar la recuperación a solo un año después, dado que todos los esfuerzos fueron focalizados y se contó con el soporte y apoyo total del Estado, a través del MINAGRI que gestó la obtención del financiamiento necesario para tal fin.

Tabla 3

Tasa de Crecimiento Anual Promedio de Café en los Principales Países Productores Latinoamericanos, 1964-2016

País	2014-2016			Tasa de crecimiento ^a														
	Producción (000 TM)	Área (000 ha)	Rendimiento (kg/ha)	Producción					Área					Rendimiento				
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Países Latinoamericanos:																		
Brasil	2,824	1,990	1,419	-3.2	3.0	-1.9	7.1	1.7	-6.1	3.3	-2.6	1.8	-1.6	3.0	-0.4	0.7	5.3	3.3
Colombia	775	821	944	0.1	4.0	0.2	-0.7	1.2	0.1	1.3	-0.3	-1.3	0.4	0.0	2.7	0.6	0.7	0.8
Honduras	325	345	942	4.0	4.8	6.2	3.8	5.2	2.5	1.1	4.5	2.4	3.6	1.5	3.6	1.6	1.3	1.5
Nicaragua	103	114	909	4.3	-1.2	1.1	4.4	3.3	-0.9	-0.1	0.1	3.5	-0.4	5.2	-1.1	1.0	0.8	3.8
Guatemala	230	269	855	3.0	2.4	1.5	1.1	-0.7	0.8	-0.9	1.3	-0.7	0.8	2.3	3.3	0.2	1.7	-1.5
Perú	251	375	668	2.7	3.0	0.9	8.9	0.8	1.9	2.7	0.4	6.2	2.1	0.8	0.3	0.4	2.6	-1.2
México	185	670	276	2.8	2.8	1.6	-1.4	-4.6	0.6	4.1	2.9	0.3	-1.3	2.2	-1.2	-1.3	-1.8	-3.3

Nota. ^a 1 = 1974-76 vs 1964-66; 2 = 1984-86 vs 1974-76; 3 = 1994-96 vs 1984-86; 4 = 2004-2006 vs 1994-96; 5 = 2014-2016 vs 2004-2006 donde la tasa de crecimiento anual promedio se calcula de la siguiente manera:

$$\left[\frac{\text{Promedio anual de los tres años finales}}{\text{Promedio anual de los tres años iniciales}} \right]^{\frac{\text{Número de años entre el promedio anual inicial y final}}{-1}} * 100$$

Nota. Tomado de *Growing money on trees in Latin America: Growth rates for cocoa 1961-2013 and their implications for industry*, por Scott, G, 2016.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se ha realizado con el objetivo u propósito de crear una lista relevante y poder identificar las oportunidades y amenazas para el café peruano. Esto surge luego de hacer el análisis PESTE, siendo primordial no solo contar con una lista de oportunidades y amenazas sino contar con una lista relevante de las más importantes variables. Según D'Alessio (2015), luego de haber desarrollado el análisis PESTE esta matriz permite determinar los factores claves de éxito para que la caficultura pueda responder a su entorno, ya sea de manera ofensiva o defensiva.

En el caso de las oportunidades, las variables con mayor peso fueron: el crecimiento del consumo per cápita en el mundo, debido al atractivo que le brinda al sector para el desarrollo de la oferta del café peruano en los actuales y nuevos mercados. Asimismo, se considera el potencial que tiene el café especial en cuanto a la disposición a pagar y el incremento de su consumo, como una oportunidad de generar mayor rentabilidad a la cadena.

En cuanto a las amenazas, las variables con mayor peso fueron: (a) el desarrollo de plagas debido al gran impacto que tiene sobre la productividad de los cafetos; (b) la alta competitividad del mercado mundial debido a que impacta directamente sobre la determinación del precio; y (c) la volatilidad del precio del café debido a que afecta directamente a la rentabilidad del sector. Con lo cual el resultado obtenido en la Tabla 4 muestra un puntaje de 2.38, valor que está por debajo del promedio (2.50) lo cual indica que el café peruano no está aprovechando adecuadamente las oportunidades del entorno ni neutralizando las amenazas.

3.5 El Café y sus Competidores

Los principales competidores del café peruano llevan mucha ventaja en relación a organización, valor agregado y ventas al exterior. Lo que más importa en una competencia no es derrotar al rival, ni lograr mejores ventas, lo más importante es obtener utilidades de

manera sostenible, y lograrlo es un proceso más complejo, ya que no todo se basa en obtener mejores resultados que la competencia, sino también intervienen los clientes, quienes siempre buscan pagar menor precio buscando nuevas alternativas, también se encuentran los proveedores que buscan cobrar más, incluso con contratos extendidos, también influyen los productos sustitutos, los competidores actuales y los potenciales (Magretta, 2013). El desarrollo del sector café en el Perú, depende del aprovechamiento de las oportunidades potenciando sus fortalezas y gestión de sus amenazas mejorando sus debilidades, por ejemplo: al tener las zonas geográficas idóneas del café al otro lado de la cordillera es decir alejado de los principales puertos y accesos accidentados, lo cual acarrea mayores costos de intermediarios; sin embargo, cosechar el café en dichas zonas geográficas también constituyen en una oportunidad para el Perú ya que al contar con las condiciones climatológicas en la ceja de selva esto permite que le café tenga una alta calidad, muy por el contrario con otros países que no cuentan con dichas condiciones climatológicas.

Tabla 4

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Crecimiento del consumo per cápita del café en el mundo.	0.18	3	0.54
2. Incremento de consumo de nuevas variedades de café como: especial, orgánico, entre otros.	0.11	3	0.33
3. Existencia de territorio geográfico apto y aun no explotado para la producción de café.	0.06	2	0.12
4. Aumento de establecimientos de venta y consumo de café.	0.08	2	0.16
5. Aumento de exposición del café en el mundo a través de ferias y concursos nacionales e internacionales y la gastronomía peruana.	0.05	4	0.20
6. Mayor disposición a pagar por café premium: especial, orgánico, entre otros.	0.12	3	0.36
7. Disposición de mano de obra a bajo costo para la producción del café.	0.07	1	0.07
Subtotal	0.67		1.78
Amenazas			
1. La volatilidad del precio del café tradicional.	0.07	2	0.14
2. La volatilidad del clima y cómo afecta al cultivo.	0.05	3	0.15
3. El desarrollo de plagas que afectan a las fincas agrícolas.	0.11	1	0.11
4. Alta competitividad del mercado mundial.	0.08	2	0.16
5. Narcoterrorismo en zonas potenciales de cultivo de café.	0.02	2	0.04
Subtotal	0.33		0.60
Total	1.00		2.38

Nota Valor 4(Responde muy bien), 3 (Responde bien), 2 Responde promedio y 1 Responde mal. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015. Lima., México: Pearson.

La combinación de fuerzas que comprenden la estructura de un sector permite entender el grado de competencia, es una práctica indispensable en la formulación de estrategias (Porter, 2007). Comprender la estructura no solo es importante para los ejecutivos, sino también para los inversionistas. Las fuerzas que lo componen se encuentran en la Figura 9, y estas revelan si realmente el sector es atractivo, permiten anticipar situaciones favorables o desfavorables, y reaccionar antes de que la estructura cambie (Porter, 2008).



Figura 9. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de la industria de Porter.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, p.122.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En el sector del café se ha identificado varios tipos de proveedores considerando el tipo de insumo, producto o servicio que brinda. Entre ellos se encuentran: (a) abonos y fertilizantes, brindando productos que apoyan en la preparación de las tierras; (b) semillas y otros agroquímicos, tanto para la siembra como para el cuidado ante plagas; (c) recursos hidrológicos, para el correcto regadío de las plantaciones; (d) maquinaria y equipos, para los procesos de cosecha, selección y limpieza, despulpado, desmucilaginado, lavado, secado, pilado, pulido y clasificación; (e) mano de obra, tanto para actividades principales, como de

apoyo.

De acuerdo con la teoría explicada por Magretta (2013) respecto a la industria o sector, un proveedor tiene poder de negociación si cobra precios más altos o determina condiciones favorables hacia él, lo que recae en disminuir la rentabilidad del sector. En el caso del sector del Café, no existe diferenciación de insumos entre proveedores, y sus costos no son volátiles. Respecto a los proveedores que abastecen a los productores de café tradicional o convencional el poder de negociación es medio-bajo, ya que son pocos proveedores de insumos y maquinarias, sin embargo, existe vasta área de cultivo. A diferencia de lo mencionado anteriormente el poder de negociación de los proveedores que abastecen a productores de café especial es medio-alto, en el cual se necesitan mayor calidad de insumos, mano de obra preparada para cumplir los requisitos del cliente, procesos, control de calidad y técnicas para cumplir con las certificaciones que requieren los clientes. Para ambos tipos de producción de café existe una carencia de mano de obra. Según la Junta Nacional del Café [JNC], hasta el 8% de la cosecha se pierde porque no hay mano de obra quien la recoja (“Mercado del café registra pérdidas millonarias,” 2017).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los factores determinantes del poder de negociación de los compradores se clasifican en: (a) apalancamiento de negociación, y (b) sensibilidad al precio. Respecto al primer punto se trata de medir la concentración de compradores respecto a los ofertantes, así como analizar el volumen de compra, capacidad de integrarse hacia atrás, entre otros aspectos. En cuanto al segundo punto se refiere a las diferencias de producto, identidad de marca, utilidades del comprador, entre otros factores (D’Alessio, 2015). En el caso del café tradicional o convencional, el poder de los compradores es alto, ya que el producto maneja un precio estándar por ser un commodity, y este se fija en los mercados internacionales. El café convencional es un producto estándar, no diferenciado, que no cumple ningún filtro o

selección que los diferencien o clasifiquen, los cuales pueden encontrarse mezclados con varios tipos de café. No tiene ninguna distinción como en el caso del café suave colombiano. Según el Centro de Comercio Internacional [ITC] (2017), se puede identificar a los principales países importadores de café a nivel mundial, los que se encuentran en la Tabla 5. Los países a los cuales Perú dirige su exportación se encuentran en la Tabla 6, y es muy similar al ranking de países importadores, salvo por Japón y Francia, donde existe oportunidad de aprovechar su nivel de consumo para ingresar agresivamente.

Si bien actualmente Perú llega a Francia, aún el volumen es muy poco representativo y no se encuentra entre los diez mercados más importantes para el café peruano exportado. Por lo cual existe gran oportunidad de potenciar dicho mercado dado que al 2017 es el tercer país importador más grande de café en el mundo. Sin embargo, Perú representa solo el 1% del total de sus importaciones en el mundo, mientras que Brasil el 6% y Honduras y Colombia el 2% (ITC, 2017).

Tabla 5

Ranking de los Principales Países Importadores de Café sin Tostar ni Descafeinar en el 2017

Ranking	Importadores	Valor importado (000 US\$)	Participación %
1	Estados Unidos de América	6'315,402	29
2	Alemania	3'514,860	16
3	Francia	2'755,345	1
4	Italia	1'793,861	8
5	Japón	1'432,758	7
6	Canadá	1'290,461	6
7	Países Bajos	1'289,783	6
8	Bélgica	1'146,434	5
9	España	1'080,839	5
10	Reino Unido	1'055,980	5

Nota. Adaptado de "Trade Statistics," por ITC, 2017

(https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1|||||0901||||4|1|1|1|2|1|2|1|1)

Tabla 6

Ranking de los Principales Mercados de Destino del Café Peruano sin Tostar ni Descafeinar en el 2017

Ranking	Mercado	Valor exportado (000 US\$)	Participación %
1	Estados Unidos de América	182,294	29
2	Alemania	168,210	27
3	Bélgica	72,072	12
4	Suecia	44,143	7
5	Canadá	37,923	6
6	Corea	29,331	5
7	Italia	27,340	4
8	Reino Unido	22,329	4
9	Colombia	18,538	3

Nota. Adaptado de "Trade Statistics," por ITC, 2017

(https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||0901||4|1|2|2|1|2|1|1).

Además del café tradicional o convencional existe otro grupo que se denomina especial por tener características específicas cuyo precio de este no está dado como un commodity, sino más bien se determina selectivamente entre lo que desea las empresas demandantes y los productores. El gerente general de la Cámara Peruana del Café y Cacao mencionó en una entrevista personal, que los cafés especiales se diferencian del convencional porque existe un filtro de calidad, el cual cumple con estándares definidos de acuerdo a las negociaciones entre las empresas compradoras y las productoras. Entre las exigencias de los clientes se encuentran: (a) la denominación de origen, (b) certificados de café sostenible, (c) procesos especiales post cosecha, (d) selección de acuerdo a la medida del cliente, (e) cosechas ganadoras de premio, etc. Lo mencionado describe la calificación de café especial, mas no existe una certificación exclusiva que la denomine como tal (Montauban, comunicación personal, 27 de junio de 2018).

Si bien es cierto que el Perú cuenta con producciones de café especial, de buena calidad, la falta del apoyo del Estado en infraestructura y escuela de campo para procesar el

café no permite mantener producciones consistentes. Se debe de mejorar la preparación con el fin de obtener producciones sostenibles de buena taza, con ello el café peruano será mejor pagado, obtendrán un precio justo en relación directa con la calidad de taza, independientemente si cuenta con el sello de comercio justo (“Café: ¿Qué falta para acercarse a la calidad,” 2017).

Al existir demanda de cafés diferenciados, las empresas compradoras están dispuestas a pagar un mayor valor respecto al convencional. Se determina que el poder de negociación de los compradores para este tipo de producto es bajo. Los cafés especiales son más valorados y también han ganado terreno por paladares exquisitos, sobre todo en países donde el consumo per cápita es bastante alto. Los países con mayor consumo per cápita son: (a) Finlandia, (b) Noruega, (c) Islandia, (d) Dinamarca, y (e) Holanda (Telesur, 2017) (ver Tabla 7).

Tabla 7

Países con Mayor Consumo Per Cápita de Café

País	Consumo per cápita de café por año en kg
Finlandia	12
Noruega	10
Islandia	9
Dinamarca	8.7
Holanda	8.2
Suecia	8.2
Suiza	7.9
Bélgica	6.8
Bosnia Herzegovina	6.2
Canadá	6.5

Nota. Adaptado de “Países que más producen y consumen café en el mundo,” por Telesur, 2017 (<https://www.telesurtv.net/news/Paises-que-mas-producen-y-consumen-cafe-en-el-mundo-20170928-0039.html>).

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ] (2017) en una publicación de su revista *Exportando.pe*, en Europa las

cafeterías boutique se han expandido desde el año 2000, y demandan cafés especiales, extra seleccionados, donde el consumidor busca sentir cierta dulzura, acidez y un balance frutado, lo que incita a seguir tomándolo. Perú tiene una gran oportunidad de dirigirse a estos mercados que aprecian la calidad y están dispuestos a pagar un mayor valor, dado que es reconocido por sus finas cualidades. En dicha nota también hace mención a una empresa holandesa proveedora de cafés especiales, los cuales, junto a sus clientes, ante una prueba ciega eligieron el café peruano como el mejor respecto a sus pares sudamericanos. Estos proveedores especializados pagan entre cuatro y cinco veces más el precio del café seleccionado respecto al precio internacional de café estándar.

El dueño de la tostadora Giraffe Coffee, ubicada en Ámsterdam, Marteen Van Der Jagt, al conocer la riqueza del café peruano viajó a la selva peruana para conocer la producción, y comentó que puede ser un gran negocio si el productor enfatiza en la post cosecha y selecciona minuciosamente los granos de café de las mezclas básicas, así puede generar mayor valor y el producto no se pierde en el café mezclado. A partir de ello, Perú puede ser conocido no solo por el café mezclado, sino por su selección especial y finas variedades, que contribuyen a darle mayor un valor agregado.

En las Tablas 8 y 9, se presenta la evolución de las exportaciones del café convencional y especial en volumen y valor, de los últimos 10 años brindado en una entrevista personal con el gerente general de la Cámara Peruana del Café y Cacao (Montauban, comunicación personal, 27 de junio de 2018). En dichas Tablas se aprecian que en términos de participación en volumen y valor la evolución en los últimos 10 años del café especial se ha incrementado cuatro y siete puntos porcentuales respectivamente frente al café convencional. Al cierre del 2017 el porcentaje de café convencional en términos de volumen exportado representa el 80.1%, y en cuanto al especial este se divide en orgánico y alta calidad que representan 14.6% y 5.3% respectivamente. De esta manera la participación del

café especial en el 2017 representó el 20% de las exportaciones en volumen mientras que representó el 27% del valor facturado en las exportaciones (Montauban, comunicación personal, 27 de junio de 2018).

Tabla 8

Volumen de las Exportaciones según Tipo Comercial de Café en 000 TM

Año	Convencional	%	Especial	%	Total	%
2007	121	84	24	16	145	100
2008	180	80	44	20	224	100
2009	156	79	41	21	197	100
2010	164	72	65	28	230	100
2011	192	65	104	35	296	100
2012	212	80	54	20	266	100
2013	196	82	43	18	239	100
2014	131	71	53	29	185	100
2015	132	75	43	25	175	100
2016	183	76	58	24	240	100
2017	195	80	49	20	244	100

Nota. Adaptado de *Volumen de las exportaciones según tipo de café*, por E. Montauban, comunicación personal, 27 de junio de 2018.

Tabla 9

Valor de las Exportaciones según Tipo Comercial de Café en Miles de US\$

Año	Convencional	%	Especial	%	Total	%
2007	288,603	79	74,494	21	363,097	100
2008	487,830	76	155,615	24	643,445	100
2009	442,070	76	140,791	24	582,861	100
2010	598,803	68	288,308	32	887,111	100
2011	944,461	59	649,261	41	1'593,722	100
2012	760,745	74	261,208	26	1'021,953	100
2013	523,444	75	175,708	25	699,152	100
2014	485,625	65	261,021	35	746,646	100
2015	410,584	69	188,237	31	598,820	100
2016	522,393	69	237,144	31	759,537	100
2017	515,230	73%	187,792	27	703,022	100

Nota. Adaptado de *Valor de las exportaciones según tipo de café*, por E. Montauban, comunicación personal, 27 de junio de 2018.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Es importante visualizar el impacto que puede ocasionar los productos sustitutos, más aún por ser difíciles de identificar. Cualquier producto que satisface la misma necesidad bajo otra forma es un producto sustituto, el mayor impacto de este puede llegar a limitar la rentabilidad en el sector. Al no ser un rival directo, normalmente el impacto es bastante imprevisto (Magretta, 2013). Para evaluar la amenaza de los productos sustitutos respecto del café se debe entender qué exactamente busca el consumidor. En el caso de que exista una preferencia por disfrutar del sabor, aroma y calidad del café, el producto sustituto que representa una amenaza son las infusiones naturales, provenientes de frutas y hierbas con variedades exóticas como el té de Hibiscus, Chai-Rooibos, Matcha, entre otros. Para este tipo de consumidor que valora el disfrute de beber un buen café, principalmente los de mayor valor como el orgánico, el producto sustituto presenta una amenaza baja, ya que el sabor y aroma no se asemeja al café, sin embargo, el disfrute y la experiencia es similar. Respecto al consumidor que busca el café como medio energético, quien normalmente consume un café regular, la amenaza de los productos sustitutos se encuentra en un nivel intermedio, ya que compite con una oferta mayor y cada vez más variada de productos como: (a) energizantes, (b) multivitamínicos, (c) bebidas de malta no alcohólicas, y (d) bebidas funcionales como aguas vitaminadas e isotónicas.

Cada vez son más las personas que consumen bebidas energizantes y bebidas funcionales. La tendencia es global, y la preferencia por productos más saludables hace que ahora existan energizantes con energía natural y bebidas con menos azúcar y más vitaminas. Marcas líderes mundiales como Red Bull y Monster tienen variedades sin azúcar, y en Perú ya se comercializan estos productos, así como la marca nacional más popular de energizante Volt, que ya tiene variedades de maca, magnesio y natural. Marcas de agua como San Luis ofrecen variedades saborizadas y con mayor cantidad de vitaminas. La tendencia del

segmento saludable es mundial, y cada vez son más los materiales de los empaques reciclables. El café, así como los sustitutos, acompaña la tendencia de productos saludables al incrementarse la demanda de productos certificados. Al ser un producto agrícola, los comercios exigen certificaciones que avalen las buenas prácticas en la producción del café, así como los procedimientos y tratamientos de cafés orgánicos.

Según el Centro de Comercio Internacional [ITC] (2011), en el estudio de tendencias del comercio de café certificado realizado el 2011, existen diversas certificaciones, cada una enfocada a distintos ámbitos (ver Figura 10). Por más que las bebidas energizantes sigan posicionándose en minoristas, el café certificado está ganando espacio, aportando de manera positiva al comercio general del café.



Figura 10. Principales certificaciones del café.

Adaptado de “Tendencias del Comercio de Café Certificado,” por Centro de Comercio Internacional [ITC], 2011

(http://www.expocafep Peru.com/archivos/rainforest_alliance_tendencias_de_cafes_certificados.pdf).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Así como la rentabilidad del sector llama la atención a diferentes actores, la barrera de entrada es un componente básico que limita el ingreso a un sector. “La amenaza de ingreso aminora la rentabilidad en dos formas: impone un tope a los precios (porque los precios más altos del sector harán más atractivo del mercado a otros participantes) y, al mismo tiempo, quienes ya están insertos en ese sector tienen que gastar más para satisfacer a sus clientes” (Magretta, 2013, p.44).

Para entender la amenaza de los entrantes al sector del café se debe hacer las siguientes preguntas: ¿Existe mayor beneficio por economía de escala?, ¿Los clientes son afectados por cambiar de productores?, ¿El valor del cliente aumenta por mayor compra de un productor?, ¿Cuál es el precio que paga un nuevo entrante para incursionar en el sector?, ¿Tienen los actuales participantes ventajas independientes que pueden superarse?, ¿Las políticas del gobierno restringen? Las respuestas a estas preguntas clarifican la facilidad o complejidad de ingresar a un nuevo mercado o sector.

Para el sector del Café, la amenaza de nuevos ingresantes es alta, ya que las exportaciones en este sector mantienen un crecimiento moderado, y el apoyo de los gobiernos ha sido un elemento indispensable, ya que este sector es fuente generador de empleo y el café puede ser considerado como un producto bandera.

Los países con exportaciones que se encuentran por debajo del nivel de Perú y que presentan crecimiento compuesto en los últimos cinco años son: (a) Etiopía, y (b) Nicaragua, sin embargo, el resto de los países muestran menor decrecimiento respecto a Perú (ICO, 2018b). Si bien es cierto que Perú exporta por encima de estos países, la historia demuestra que la brecha entre las exportaciones de café peruano respecto a los otros países se ha reducido, lo que significa una amenaza para el sector peruano del café (ver Tabla 10). En la Figura 11, se puede apreciar la evolución de los países entrantes.

Tabla 10

Exportaciones de Café. Países que Exportan Cantidades Inferiores de Perú

Exportación total por todos los países exportadores (000 TM)							
	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	% ACGR 5 años
Perú	303	236	247	147	184	238	-4.7
Ethiopia	170	190	183	172	186	210	4.3
Guatemala	223	222	187	176	181	198	-2.4
México	204	201	147	147	139	170	-3.5
Nicaragua	101	119	109	109	117	140	6.9

Nota. Adaptado de “Datos históricos-Exportaciones- Año cosecha,” por ICO, 2018b
(http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp).

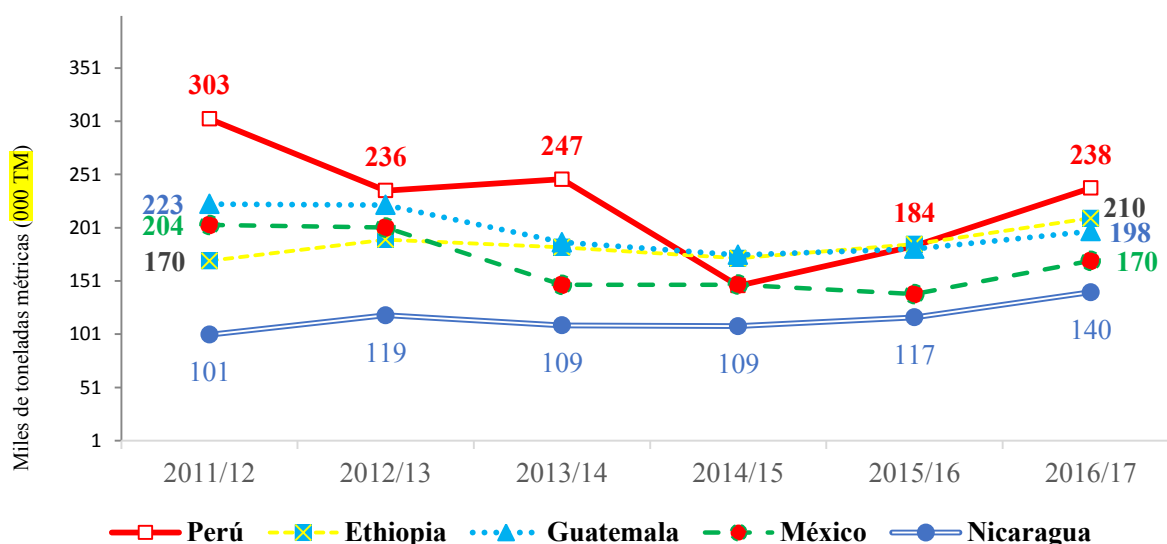


Figura 11. Evolución de los países que exportan cantidades inferiores de Perú.
Adaptado de “Datos históricos-Exportaciones- Año cosecha,” por ICO, 2018b
(http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp).

En los periodos 2014/2015 y 2015/2016 Ethiopia ha superado las exportaciones de café respecto a Perú y en el 2016/2017 es el actor más cercano. Cabe resaltar que el gobierno de Ethiopia impulsó el crecimiento del café al proteger el origen comercial mediante el registro de sus marcas. Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI], la iniciativa de Ethiopia por proteger su café empezó en el año 2004 bajo el nombre del programa llamado Desarrollo de la Marca y Concesión de Licencias del Café Etíope, el cual

buscaba que la brecha de ganancia entre el productor y el comercializador se acortara. Asimismo, buscaba dinamizar la producción de tipos de café, el cual no se limitaba a la producción y reconocimiento por denominación de origen, sino que diversas regiones pudieron producir cafés de otras zonas porque era posible manejarlo como marcas, es decir, una marca se producía en diferentes regiones. En dicho país, el comité de partes interesadas registró las marcas bajo la titularidad del gobierno. El resultado de esta estrategia fue que el gobierno obtuvo mayor control sobre la distribución, explotación, concesión de licencias y utilización de marcas de los productos, logrando mejoras en los ingresos de la cadena productiva en consecuencia del aumento de las exportaciones, lo que permitió mejorar los precios para los agricultores (OMPI, 2010).

La gestión de la propiedad intelectual de Ethiopia, sumado al apoyo financiero del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido, junto con el soporte de organizaciones estadounidenses en asesoramiento técnico de la ONG Light Years IP, y la asistencia jurídica de Arnold and Porter, permitió la creación de valor y exposición de sus marcas como Harar Ethiopian Fine Coffee, Yirgacheffe Ethiopian Fine Coffee, y Sidamo Ethiopian Fine Coffee. Como resultado, en el año 2007, el precio del café Yirgacheffe aumentó de US\$ 0.60 a US\$ 2.00 por libra (OMPI, 2010).

Sin embargo, cabe resaltar que los demás países entrantes presentan un buen crecimiento hacia los últimos 3 años, y aunque la mayoría de ellos aún exporta un volumen por debajo del peruano, presentan una tendencia favorable de desarrollo y deben ser observados de cerca. El ejemplo más representativo es Nicaragua, que aunque aún se encuentra por debajo del volumen exportado de Perú, presenta la tasa de crecimiento más alta en los últimos 5 años de los países referidos, esto es de 6.9% mientras que la tasa de crecimiento de Perú se encuentra en -4.5%.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Porter mencionó que cuando la rivalidad entre los actuales competidores es ardua, la rentabilidad del sector es bajo. Los diversos actores ejercen presión para ganar mercado, la dura competencia hace que se destruya el valor creado, haciendo que el precio de lo ofertado tienda a bajar, así como la estructura de costos empieza a aumentar para ser competitiva (Magretta, 2013). Como principales competidores se resaltan Honduras y Ethiopia, dado que ambos países producen el mismo tipo de café y orientan sus exportaciones a los mismos mercados. En la Figura 12 se puede observar los principales mercados donde ambos países dirigieron su exportación en el año 2017, que al igual que Perú fueron Estados Unidos, Alemania y Bélgica (International Trade Centre, 2017). Según la ICO, Honduras se convirtió en el primer exportador de Café en Centro América y el tercero de América Latina, solo debajo de Brasil y Colombia, convirtiéndose en el sexto exportador en el mundo en el año 2016. Esto fue resultado de la mejora de calidad en su café, a través del trabajo de los centros de investigación; en favor de la tecnificación de sus procesos, capacitación y entrenamiento. Debido a ello consiguió galardones por su calidad en el 2016, a pesar de los obstáculos que se viene dando en el sector debido a los altos costos por las semillas certificadas, cambios climáticos y control de plagas (ICO, 2017).

Honduras cuenta con el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE, s/f-a) quien tiene como objetivo de promover el desarrollo del caficultor apoyándolo en la productividad de sus procesos y promocionándolo para mejorar su rentabilidad económica. Esta institución se encuentra bastante consolidada, y como actor clave del sector es responsable de brindar asesoría técnica y capacitación de diversas actividades en toda la cadena productiva, desde el manejo agronómico de cultivo, control integrado de plagas, fertilización y nutrición, almacenamiento, manejo de cafés especiales, comercialización, etc. Como estrategia creó la Escuela Superior del Café [ESCAFE] donde los interesados reciben formación integral en

diversos ámbitos para el beneficio la caficultura como administración de cooperativas, desarrollo y promoción local del café, catación, identificación y desarrollo de mercados, comercialización, entre otras (IHCAFE, s/f-b).

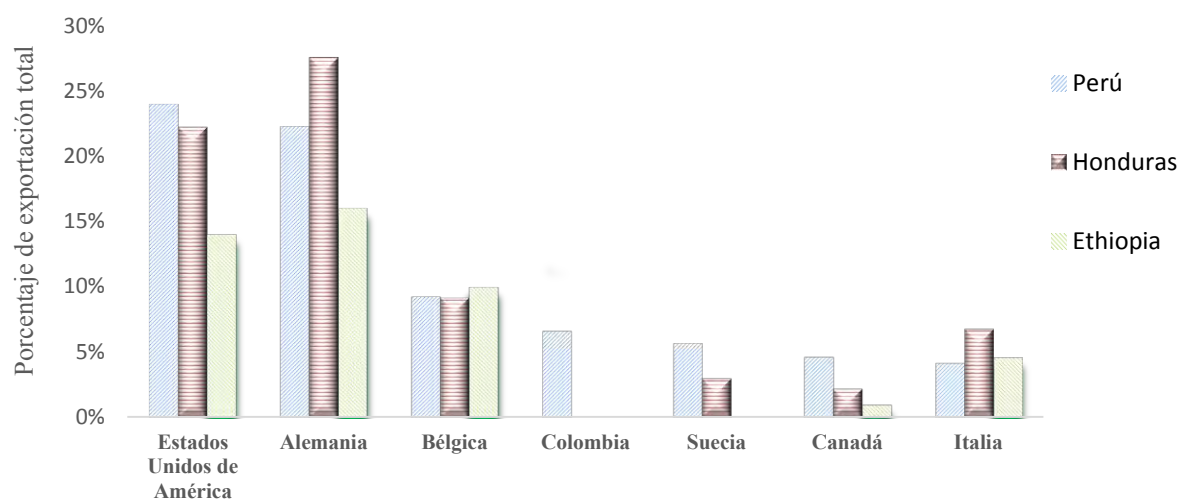


Figura 12. Principales destinos de exportación de café de Honduras, Ethiopia y Perú en el 2017.

Adaptado de "Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas," por International Trade Centre [INTRACEN], 2017 (https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0901|||4|1|1|2|2|1|2|1|)

El IHCAFE cuenta con seis centros de investigación y capacitación, y tres centros de experimentación, todos articulados para lograr innovación en el sector, quienes elevan el rendimiento en la producción del café junto a la mejora de la calidad (IHCAFE, s/f-c). En Honduras desde el 2004 se realiza el evento de Taza de Excelencia, donde se mide la competitividad y calidad del café, y se premian a los mejores productores del país. Se considera una puntuación de taza mínima de 86 para ser catalogado como un café competitivo. El evento fomenta buenas prácticas de producción y sostenible con el ecosistema, y busca posicionar el café hondureño a los mercados gourmets de alta calidad en el exterior. Producto de ello, las subastas electrónicas de los cafés premiados llegan a valer hasta US\$ 264 por kg, esto es 46 veces más al precio de un café convencional (IHCAFE, s/f-

d). El IHCAFE también es responsable de promocionar el sector del café en dicho país y en el exterior, la promoción internacional se mantiene por las ferias donde participan, principalmente en países asiáticos, así como Europa y Norte América (IHCAFE, s/f-e). Todos los esfuerzos realizados por el IHCAFE han hecho que Honduras siga mejorando su producción y productividad, distinguiéndose por la calidad de sus cafés lo que permite comercializar productos de mayor valor, disminuyendo el impacto en la volatilidad de precios internacionales del café convencional (“Crece ventas de cafés especiales,” 2017).

De otro lado, Ethiopia es un país cuya economía depende en gran parte del café. Según la OMPI, el 60% del ingreso de los bienes comercializados por este país provienen de las exportaciones y particularmente de este grano; así como también se estima que alrededor de 15 millones de personas se encuentran involucradas a dicho sector. Sin embargo, el problema en el desarrollo económico del sector cafetalero en Ethiopia es la organización del mismo y el limitado acceso del productor local para colocar su producto directamente, sino más bien, a través de intermediarios que finalmente se llevan el grueso de la ganancia. Según la OMPI el productor solo recibía hacia el año 2004 entre el 5% al 10% del precio de venta. Por ello el gobierno ha venido desarrollando programas de protección de sus marcas y licencias para poder acortar esta brecha económica y asimismo posicionar su café a través de registrar la titularidad del mismo, y así potenciar sus ganancias y poder tener un mejor control de sus marcas sin que sean adulteradas o explotadas por los malos comercializadores. Actualmente el productor ya recibe alrededor de un 20% del precio y este viene mejorando en los últimos años (OMPI, 2010).

3.6 El Café y sus Referentes

Los países con mayor producción y mayor rendimiento por hectárea de café son Brasil, Vietnam y Colombia. (ICO, 2018b) (ver Tabla 11). La producción en el periodo 2016/17 de estos países representan el 32.4%, 17.9% y 8.8% respectivamente. Brasil y

Vietnam cuentan con producción de café tipo robusta y arábica, mientras que Colombia produce café arábigo de alta calidad. La ventaja comparativa de estos países es su vasta extensión de tierras para el cultivo disponible de café y su alta tecnificación.

Tabla 11

Los Tres Principales Países Productores de Café

Producción total por todos los países exportadores en 000 TM

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Brasil	3,325	3,282	3,138	3,023	3,300	3,090
Vietnam	1,404	1,657	1,590	1,724	1,532	1,710
Colombia	596	730	800	841	878	840

Nota. Adaptado de “Datos históricos–Producción total-Año cosecha,” por ICO, 2018b (http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp).

De los tres países mencionados anteriormente, Colombia se ha destacado por el reconocimiento mundial de su café, presenta una calidad superior y es reconocido como producto bandera. Uno de los factores que impulsa la ventaja competitiva del café colombiano son sus centros de investigación, y el factor humano, ya que cuenta con profesionales y expertos en el rubro del café. La FNC en Colombia ha desarrollado sistemas de respaldo en el desarrollo de una cultura cafetera de calidad. Más de medio millón de familias se benefician por la producción de café, siempre inmerso en cumplir con los controles de calidad que necesita someterse el café colombiano para distinguirse a talla mundial. Ellos consideran al factor humano del café como elemento básico para lograr un producto de calidad superior. Además de contar con una sólida federación del sector y asociaciones que permiten fortalecerlo, Colombia cuenta con el Centro Nacional de Investigaciones de Café [CENICAFE], el cual es uno de los más desarrollados del mundo. (OMPI, 2015).

Juan Valdez es una marca de café reconocida a nivel mundial, no solo por el soporte de su origen, sino por el grado de exposición y comercialización hacia diversos países través de cafés envasados, y por su cadena de distribución. La manera de llegar hacia otros países es

por la venta de café en supermercados y negocios minoristas, y por la extensión de sus propias cafeterías, donde se comparte las diversas variedades de la marca, así como sus distintos tipos de preparaciones, toda una experiencia Juan Valdez, un factor clave es la sinergia resultante al integrar varios actores de la cadena productiva como un consorcio representativo. La productividad es otro elemento clave para ser competitivo, puesto que una correcta organización de la cadena productiva del café, tanto de productores, acopiadores, como de las autoridades, pueden permitir sinergias para ser efectivos en la producción y comercialización del café. Con personal capacitado, nuevos descubrimientos de tratamientos para el café orgánico, empresas con especialidad en maquila de café, una mejor organización de transportes para administrar lotes de diversas cosechas, entre otras actividades pueden permitir reducir tiempos y costos para el sector (Junguito, 2013). Colombia es un ejemplo del cual Perú puede adaptar sus estrategias para desarrollar el sector cafetalero. En Perú existen variadas instituciones, pero no están articuladas como en Colombia. De acuerdo con el gerente general de la cámara peruana del café y cacao, en la historia del sector cafetalero peruano el Estado ha creado planes estratégicos, pero ninguno ha dado resultado porque las instituciones relacionadas no tienen la articulación suficiente y el Estado tampoco le ha dado la importancia. El sector del café debe ser un asunto primordial del desarrollo agrícola y las instituciones deben de establecer metas comunes para que el nombre del café peruano se expanda en el exterior (Montauban, comunicación personal, 27 de junio de 2018).

Respecto a Brasil, la historia detalla que el país suprimió regulaciones y controles a la producción y exportación, desarticuló los impuestos a las exportaciones y eliminó el instituto brasileño del café. El Estado intervino apoyando el desarrollo de nuevas variedades de café e innovaciones tecnológicas. En la última década la producción total de café aumentó en 50%. El principal tipo de café desarrollado por Brasil es el robusta, y con la mejora en tecnificación dinamizó la industrialización del café instantáneo. Como resultado, las exportaciones de

Brasil lograron incrementar su participación de mercado (Junguito, 2013). Tanto por Colombia y Brasil, Perú puede aprovechar los modelos de desarrollo de ambos países y adaptarlos a su entorno, tanto para ganar el prestigio por un café de calidad como la fortaleza interna para ser más productivos.

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

Tanto la Matriz de Perfil Competitivo como la Matriz de Perfil Referencial se presentan en la Tabla 12 y Tabla 13 respectivamente. Según D'Alessio (2013), la Matriz Referencial permite comparar una organización representativa del sector que no compita con ella.

Para el presente análisis se tomó como punto de referencia Brasil resaltando que tiene muchos puntos fuertes que Perú tiene que mejorar y deben servir de referencia como: (a) la tecnificación del proceso agrícola, siendo este un punto clave para asegurar una mayor productividad; (b) el personal calificado para el proceso de caficultura; y por último, (c) la asociación de los productores y exportadores.

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para el Café Peruano

Factores clave de éxito	Peso	Sector del Café en el Perú		Sector del Café en Honduras		Sector del Café en Ethiopia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Calidad del café.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2. Biodiversidad disponible y propicia para el cultivo del café.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
3. Tecnificación del proceso agrícola.	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36
4. Productividad por hectárea.	0.12	2	0.24	4	0.48	1	0.12
5. Infraestructura que soporte el proceso cafetalero.	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33
6. Centros de investigación e innovación del café.	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
7. Personal calificado en caficultura.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
8. Asociación de los productores en cámaras o centros.	0.12	2	0.24	4	0.48	1	0.12
9. Costo de mano de obra.	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14
Total	1		2.27		3.12		2.48

Nota. Valor 4(Fortaleza Mayor), 3 (Fortaleza menor), 2 (Debilidad menor) y 1 (Debilidad Mayor). Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima. Perú: Pearson.

Tabla 13

Matriz de Perfil Referencial (MPR) para el Café Peruano

Factores clave de éxito	Peso	Sector del Café en el Perú		Sector del Café en Colombia		Sector del Café en Brasil	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Calidad del café	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2. Biodiversidad disponible y propicia para el cultivo del café	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Tecnificación del proceso agrícola	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48
4. Productividad por hectárea	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
5. Infraestructura que soporte el proceso cafetalero	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33
6. Centros de investigación e innovación del café	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
7. Personal calificado en caficultura	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
8. Asociación de los productores en cámaras o centros	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
9. Costo de mano de obra	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
Total	1.00		2.27		3.35		3.59

Nota. Valor 4 (Fortaleza Mayor), 3 (Fortaleza menor), 2 (Debilidad menor) y 1 (Debilidad Mayor).

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,* por F. A. D'Alessio, 2015, Lima. Perú: Pearson

3.8 Conclusiones

Si bien en Perú la cultura de informalidad limita la obtención de información para organizar a los pequeños participantes de la cadena de valor del sector, se debe hacer un esfuerzo en recabar la información de las diferentes organizaciones involucradas. Es fundamental reforzar el posicionamiento de la marca de café peruano, con miras de alcanzar el nivel de Colombia respecto al posicionamiento de su marca Juan Valdez; por lo cual se debe empezar priorizando los temas de investigación y enseñanza como lo hizo Honduras.

Adicionalmente, se torna necesario reforzar la tecnificación del sector para responder rápidamente a problemas claves como la propagación de plagas y el bajo rendimiento; para ello el sector debe invertir en los centros de investigación y reforzar el involucramiento de las instituciones del Estado, como se observó en la catástrofe de la Roya amarilla. Perú tiene el potencial de mejorar su producción de acuerdo a los volúmenes históricos, manteniendo tasas

de crecimiento que sean sostenidas y junto a lo mencionado anteriormente puede alcanzar niveles de rendimientos como los líderes de la región.

Finalmente, existen condiciones climáticas y geográficas favorables para que el sector del café en Perú se desarrolle y pueda ofrecer un café de alta calidad que responda a las principales métricas como aroma, sabor, cuerpo y acidez, entre otras; con las cuales se pueda competir de forma agresiva en el mundo. De esta manera se debe aprovechar el auge y apalancamiento que ofrece el posicionamiento de la gastronomía peruana a nivel mundial.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT es la herramienta que analiza los factores o áreas funcionales que integran el sector peruano del café y que interactúan dentro de su ciclo operativo cafetero. Por ello se han evaluado las siguientes áreas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas; (c) operaciones, logística; (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. Asimismo, se ha analizado el nivel de relación de los integrantes que interactúan en la cadena de valor en el sector cafetalero debido a su influencia dentro de la competitividad y posicionamiento del sector.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En la actualidad en Perú se carece de una organización sólida que sea capaz de poder establecer un liderazgo estratégico que permita impulsar e incrementar la ventaja competitiva en el sector. Existen obstáculos en el sector cafetalero, en algunas empresas que no permiten agruparse en organizaciones, siendo una de las principales dificultades las motivaciones individuales que predominan, ya que no prevalecen las grupales para buscar lo mejor en búsqueda de la rentabilidad en este sector.

Según el Banco Mundial (2016) existen diversas empresas que participan dentro del proceso de la creación del valor entre las cuales se identifican las que pertenecen a tres etapas: (a) centros de acopio, cooperativas y asociaciones independientes de productores; (b) producción, en este proceso se recibe impulso de los gobiernos municipales y/o gobiernos regionales; y (c) exportación, en esta etapa existe algunas organizaciones que también impulsan la exportación como la Cámara Peruana del Café y la Junta Nacional del Café. La generación del clúster (agrupación de empresas e instituciones geográficamente cercanas relacionadas entre sí y colaboran entre sí para ser competitivos) del sector cafetalero ha sido

clave en este punto dado, ya que ha mejorado el nivel de relación y vinculación con la gestión, el mismo que es bajo y no se encuentra articulado por una institución que lo lidere. Siendo estas áreas consideradas como puntos de producción clave en el sector cafetalero peruano y tiene una vital importancia dado que la contribución de la producción es alrededor de 81% de la producción nacional se realiza en estas áreas y es de prioridad que se establezcan alianzas para su adecuada articulación.

Las zonas cafetaleras pueden dividirse en tres importantes clústeres: (a) primero, integrados por los departamentos de Cajamarca, San Martín y Amazonas, con más del 50% de la producción total nacional; (b) segundo, otro clúster de gran importancia es Junín concentrado en la provincia de Satipo y Chanchamayo; y (c) por último el clúster de Cusco representado por la Convención (Banco Mundial, 2016). Es por ello que la adecuada gestión dentro de cada clúster puede contribuir al éxito del sector cafetalero peruano.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El sector cafetalero peruano tiende a ser altamente atractivo, debido a ello tiene el respaldo de instituciones como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. Ambas entidades en conjunto con la Cámara Peruana del Café y Cacao y la Junta Nacional del Café promueven programas de difusión del café a nivel mundial, entre ellos la realización de eventos de promoción del café como la Convención Nacional de Café y Cacao o la Expo Café Perú, los dos eventos más importantes en la difusión del café peruano; así como también la Feria de la Asociación Americana de Cafés Especiales [SCAA], la cual es la feria más importante de difusión en lo que refiere a cafés especiales a nivel mundial, impulsando a penetrar el café especial en nuevos mercados y garantizar el posicionamiento en los mercados donde ya se incursiona. En el caso de la Convención Nacional de Café y Cacao y la Expo Café Perú se exponen las distintas variedades de café peruano, de las diversas localidades, así

como también se brinda capacitación a través de talleres y paneles de conversación con expositores nacionales e internacionales. Mientras que, en el caso de la Feria SCAA esta busca posicionar al Perú como un país productor-exportador de café especial dentro del mercado internacional, a la cual asisten distintas cooperativas de caficultores de las principales zonas del país para mostrar la oferta exportable de café orgánico, gourmet y de comercio justo o fair trade (MINAGRI, s/f).

Asimismo, se deben aprovechar las alianzas comerciales como la Alianza del Pacífico, para organizar ferias en conjunto que permita ingresar a nuevos mercados con mayor eficiencia e impacto. Considerando además la inclusión actual del café peruano en franquicias reconocidas a nivel mundial (MINAGRI, 2016b). De hecho, actualmente Starbucks viene desarrollando actividades promocionales que elevan el reconocimiento del café peruano. Un ejemplo de ello, es el plan promocional que desarrolló Starbucks España el año 2015 y 2017 para promover el café peruano de Quillabamba a través de la venta de un tipo de café llamado Starbucks Origin Espresso Perú Cusco, el cual ofrecía un sabor inigualable que se diferenciaba por su sabor almendrado y tostado especial (MINCETUR, 2017). De esta manera, se expone el sabor del café peruano en una de las franquicias de café más grandes del mundo y se logra reforzar el posicionamiento esperado.

Ahora, en lo que respecta a las exportaciones, el Perú es el octavo exportador de café a nivel mundial, después de sus pares latinoamericanos Brasil que ocupa el primer lugar, y Colombia y Honduras en el tercer y cuarto puesto respectivamente. Asimismo, Perú viene recuperando el volumen exportado en los dos últimos años 2016 y 2017 con un crecimiento de 25% y 30%, mientras que Brasil mantuvo el volumen exportado en el 2016 y presenta un decrecimiento de -9% hacia el último año 2017, al igual que Colombia que mantuvo el volumen exportado en el 2016 y creció a un ritmo del 10% en el 2017. Por su lado Honduras creció 2% en el 2016, pero repuntó este número hacia el 2017 con un 42% de crecimiento en

volumen exportado (ICO, 2017a).

Finalmente, en cuanto al perfil del consumidor se puede decir que hoy en día la tendencia saludable ha colmado todos los sectores y tipos de producto, y el café es uno de ellos. Por lo cual, el sector debe aprovechar en desarrollar a su vez el nicho de mercado del café especial o gourmet, aprovechando la calidad y variedad de nuestro suelo, ventaja que pone al Perú en los ojos del mundo. Asimismo, el consumo per cápita en el país hacia el 2017 es de 0.8 kg, el cual es bastante bajo versus los referentes de la región Brasil y Colombia los cuales tienen un consumo de 5 kg y 2 kg respectivamente (“ExpoCafé 2017 y la consigna de promover,” 2017). Por ello, se torna vital poder trabajar planes de educación respecto al café para aumentar el consumo per cápita actual a través de la capacitación y cata del producto. Una muy buena iniciativa aquí es el Día del Café Peruano, el cual se celebra todos los 22 de Agosto de cada año y se realizan diferentes actividades relacionadas al sector en todas las cafeterías para promover su consumo (MINAGRI, 2014a).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Según el Banco Mundial (2016), el proceso del sector productivo (logística y operaciones) se desarrolla en cuatro etapas clave en el proceso de la caficultura: (a) primero, comienza desde la adquisición y aseguramiento de la calidad de la semilla y fertilizante que son base para un buen inicio de la producción; (b) segundo, el proceso de sembrado y cuidado de los cultivos (riego, aplicación y administración de los fertilizantes aplicando métodos que disminuyan el riesgo de la aparición y proliferación de las plagas); (c) tercero, proceso de cosecha donde se realiza la extracción del grano con el debido cuidado de afectar la calidad del grano en la extracción del producto; y (d) post cosecha que se realiza luego de la cosecha, utilizando dos métodos para la selección siendo uno de ellos el método húmedo o lavado de granos (lavado de granos de forma artesanal) y el método de secado (seca en las maquinas secadoras). Siendo este último método recomendable aunque no es accesible para

un productor que produce en menor escala y siendo la única posibilidad de poder acceder través de las cooperativas (Infocafé, 2015). Según el Banco Mundial (2016) se indicó que el sector cafetalero peruano se encuentra en los centros de acopios cuyo flujo se muestra en la Figura 13. En aquel lugar los productores dejan su producto por diferentes razones (porque requieren exportación o porque fueron sujetos a créditos y generó un compromiso para dejar el producto), siendo ahí donde se clasifica y selecciona el café que va destinado a la exportación. Es desde este proceso donde no se genera el valor agregado adecuado para que el café tenga un retorno mayor al esperado, esto debido a que no se brinda una adecuada asistencia técnica y transmisión o uso de tecnología mejorando la productividad considerable por hectárea que impacte en un mejor retorno para el caficultor. En la Figura 14 se presenta un esquema de la cadena productiva del Café con los actores principales que intervienen, desde la cosecha de los cafetos maduros, pasando por el despulpado, fermentado, secado, tostado hasta la comercialización para el consumidor final (Perú Acorde, 2009).

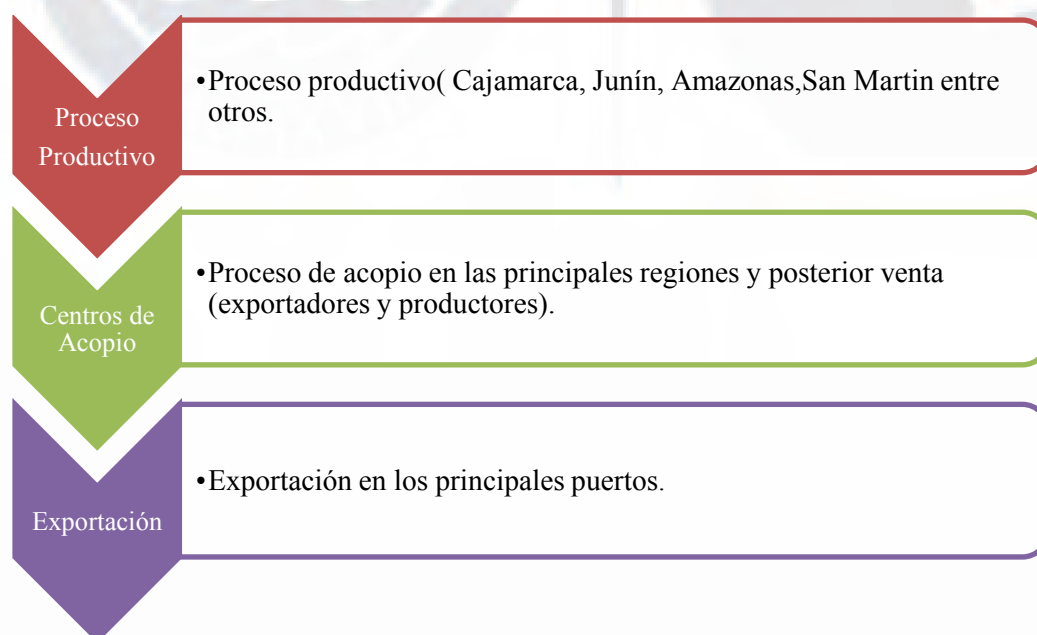


Figura 13. Proceso de logística del café.

Tomado de “Análisis Integral de Logística en Perú 2b: Resultados de productos: Café,” por Banco Mundial, 2016 (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_Producto_Café_Final.pdf).

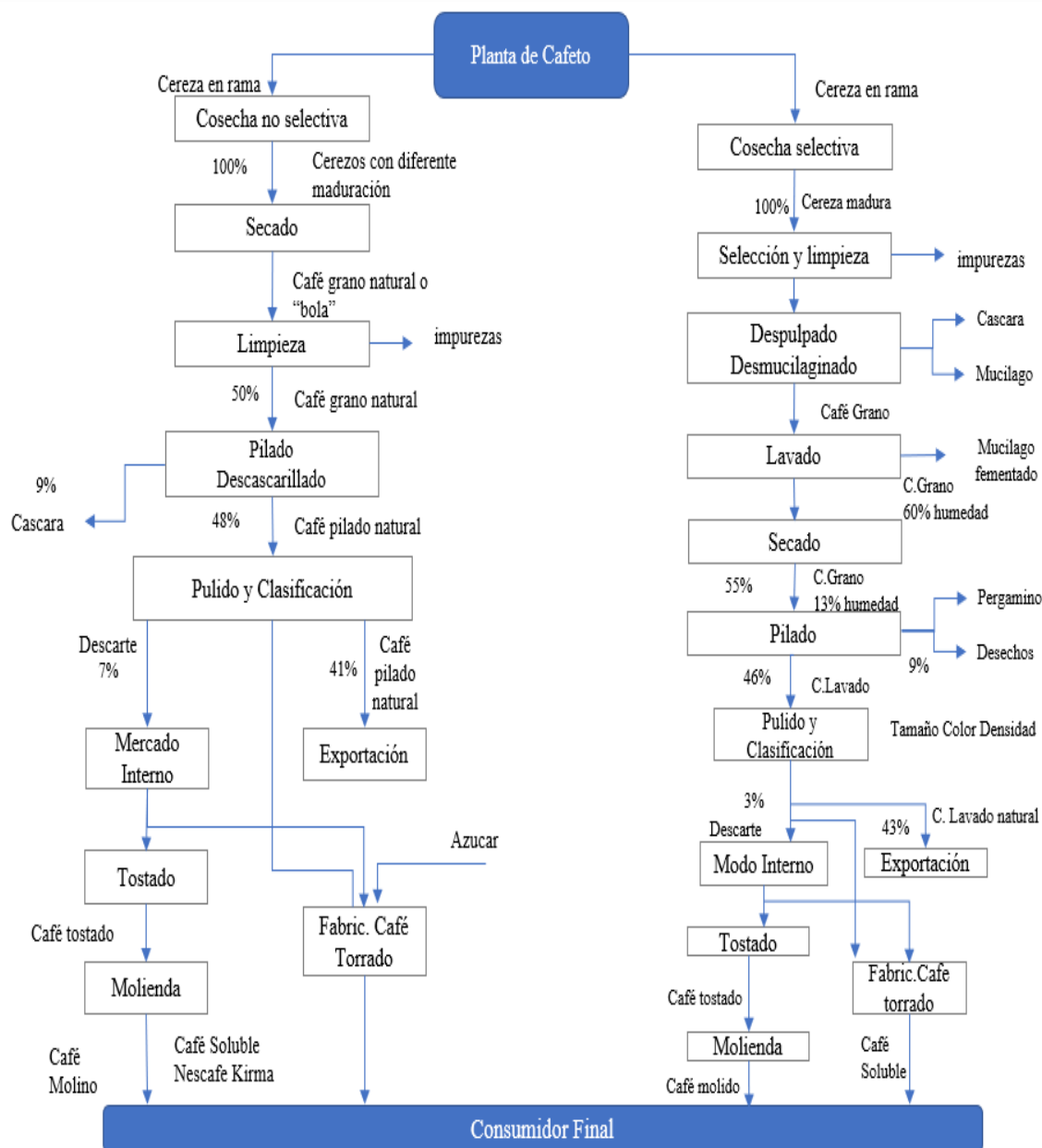


Figura 14. Diagrama de flujo del sistema productivo agrícola y de transferencia agroindustrial del café.

Adaptado de Estudio económico productivo del Perú, por Perú Acorde, 2009.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según D'Alessio (2015) se debe realizar un análisis de la gestión de finanzas y la contabilidad, con el propósito de cuantificar el impacto financiero en la toma de decisiones con respecto a la posición económica y financiera. Del mismo modo, se debe evaluar la capacidad de la organización para contar con los recursos económicos necesarios que permita hacer posible el desarrollo de las operaciones.

La producción del café viene evolucionando favorablemente, esto principalmente debido a algunos factores: primero, la producción no estuvo afectada como en años anteriores por plagas como la roya amarilla que afectó a muchas hectáreas disminuyendo considerablemente la producción; segundo, se ha incurrido en nuevas plantaciones de café y recuperado áreas de cultivo que garantizarían un incremento de productividad de café en los próximos años; y por último, existencia de programas como el de renovación de café, que están siendo impulsados por el Estado, otorgando financiamiento a los productores que se encuentren respaldados por la federación de cafetaleros, créditos de hasta S/400,000 con periodos de gracia permitiendo así que se generen condiciones para impulsar la producción per cápita (“Agrobanco desembolsa créditos,” 2016).

Según el MINAGRI se inició el plan de renovación de cafetos con un monto de financiación de S/.35 MM, beneficiando a 6,500 productores al cierre del año afectados por la roya amarilla teniendo como objetivo beneficiar a 20,000 ha el primer año y afectar 80,000 ha a largo plazo hasta donde concluya el programa. Dicho plan considera no solo impulsar la renovación de los cafetos afectados por la roya con la utilización de nuevas semillas o de programas de tecnificación sino también busca impulsar el fortalecimiento de la asociatividad mediante las entidades ya conformadas como las cooperativas a través de Dirección General de Competitividad Agraria [DGCA] y el programa de Compensaciones para la Competitividad [AGROIDEAS]. (MINAGRI, 2014b). Este programa fue modificado el 2016 beneficiando no solo a los cafetaleros que fueron afectados por la roya amarilla con las siguientes modificaciones: la prolongación de los plazos de financiamiento, reducción de la tasa de interés de 10% a 50% e incrementando los periodos de gracia de tres a cuatro años además a ello se agregó el plan de consolidación de deuda para el beneficio de los cafetaleros (MINAGRI, 2016). Sin embargo, algunos observadores comentan que existen riesgos que en la actualidad podrían menguar y afectar la productividad de dicho sector. Agrobanco está

pasando una crisis y necesita refinanciamiento debido a ciertas operaciones fraudulentas donde perdió liquidez, este panorama indica mayor incertidumbre en los productores dado que este organismo pasará a reestructuración (“Agrobanco: Ex funcionarios,” 2018) (“MEF niega liquidación Agrobanco”, 2018).

La rentabilidad del productor se ve impactado directamente por los precios del café a nivel internacional siendo una variable que depende de la oferta y factores externos que determinan el precio. Sin embargo, no es el único punto que impacta en la rentabilidad también es el costo la Tabla 14 y Tabla 15 presentan el detalle de los costos de producción y la distribución de los gastos de producción esta descripción es en base a los datos estadísticos de la región que más produce el café Junin donde se concentra la mayor producción a nivel nacional en donde se concluye que los costos asociados a la instalación son el 62% de los costos totales y los costos de mantenimiento son 38% siendo este último determinante para obtener un café de calidad por el cuidado y la prevención de plagas.

Tabla 14

Costos de Producción por Hectárea de Referencia de la Región Junín

Descripción	Total S/	%
Costos Instalación	4,560	62%
Insumos	1,815	
Mano de Obra	2,745	
Costo de Mantenimiento	2,830	38%
Insumo	420	
Mano de Obra	2,410	
Total	7,391	100%

Nota. Adaptado de “Resumen Ejecutivo de la Comercialización del Café,” por la Dirección General de Competitividad Agraria [DGCA], 2011. (<http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/recomercializacioncafe.pdf>)

Tabla 15

Costos de Producción por Instalación de Referencia de la Región Junín

Tipo	Ítem	Tipo Productor / Labor	Producto	Unidad Medida	Cantidad	Precio (S/)	Costo (S/)	
Costo Directo	Insumo		Plantones	Unidad	3,500	0.2	700	
			Semilla, Almacigo o Platines	Hijuelos	Unidad	150	0.5	75
				Arboles Sombra	Unidad	80	0.5	40
			Total semilla, Almacigo o Platines					815
			Fertilizantes	Compost	kg	2,500	0.4	1,000
		Total Fertilizantes					1,000	
		Total insumo					1,815	
	Mano de Obra			Instalación de la Plantación	Jornal	14	20.96	293
			Siembra: Almacigo, siembra directa o transparente	Instalación de sombra (guaba)	Jornal	3	20.96	63
				instalación de Plátano	Jornal	4	20.96	84
			Total Siembra: Almacigo, siembra directa o trasplante					440
				Macheteo de Arbustos	Jornal	15	20.96	314
			Preparación de terreno	Tala o Rozo de campo	Jornal	20	20.96	419
				Alineación (Curvas a Nivel)	Jornal	10	20.96	210
				Poceo	Jornal	35	20.96	734
		Total Preparación de Terreno					1,677	
		Labores Culturales	Control de Malezas	Jornal	30	20.96	628	
	Total Labores Culturales					628		
	Total Mano de Obra					2,745		
			Total				4,560	

Nota. Adaptado de “Resumen Ejecutivo de la Comercialización del Café,” por la Dirección General de Competitividad Agraria [DGCA], 2011. (<http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/recomercializacioncafe.pdf>)

4.1.5 Recursos humanos (H)

El café es uno de los productos que genera mayor impacto social por la cantidad de empleos que se genera en la cadena de producción. Según el último censo agrario, se tiene 415 mil ha. impactando en 223 mil familias trayendo consigo dinamizar la economía de extrema pobreza, teniendo en consideración que el 92% de la producción nacional se destina a la exportación.

La composición de cantidad de hectáreas (ha) por cada caficultor está distribuida: la caficultura principalmente está compuesta por 85% de caficultores que cuentan con menos de 5 ha, seguido por 14.5% hasta 100 ha y por último 0.5 ha (Cahuapaza, 2016). El precio aproximado que se paga al productor por cada kilogramo de café en la chacra es de S/6.00; este precio puede ser mayor si se otorga mayor valor agregado al grano de café como calidad o procesamiento (MINAGRI, 2016c). En la Tabla 16 se presenta la evolución de las principales variables que impactan en el sector cafetalero, tales como la superficie cosechada, el costo de producción por kilogramo, el rendimiento y los precios del café por hectárea entre otros.

El sector de café se puede desarrollar en mayor medida cuando los actores principales de toda la cadena (productores acopiadores y comercializadores) agreguen tecnificación a sus procesos de cultivo, tratamiento, control de plagas, entre otros; resultando el proceso de producción más eficiente y eficaz.

Tabla 16

Evolución, producción y productividad del café (S/ por ha)

Año	Superficie cosechada (ha)	Producción (000 TM)	Rendimiento (kg/ha)	Precio promedio al productor (S/kg)	Costo por hectárea (S/)
1995	163	96	591		
1999	212	167	787		
2002	287	212	740	1.88	2,656
2004	295	231	784	2.74	2,992
2006	321	273	849	4.13	5,004
2008	333	273	821	5.05	4,446
2009	342	243	710	5.4	3,494
2010	349	264	756	6.18	5,270
2011	367	331	903	9.2	6,944
2012	370	320	863	6.14	5,696
2013	399	256	641	4.72	5,301
2014	361	222	613	6.96	4,194
2015	379	251	664	6.5	4,734
2016	383	277	723		

Nota. Adaptado de “Línea de Base del Sector Café en el Perú,” por Díaz, C., y Carmen, M, 2017 (http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe_PNUD_PE.pdf) y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>)

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Las comunicaciones y sistemas de información son factores claves que permiten impulsar las actividades en determinado sector y generar valor. El sector cafetalero peruano por ser un sector agrícola clave cuenta con instituciones dedicadas a orientar e informar las acciones que se realizan sobre: (a) estadística, (b) logística, y (c) comercial. Dentro de estas instituciones figuran PROMPERÚ, el cual desarrolla una función de comunicación y contribuyendo con la promoción del café a nivel internacional; el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] el cual proporciona a través de su portal información completa sobre el sector cafetalero peruano. Sin embargo, estos sistemas de información no logran informar a todas las áreas que componen la cadena de suministro. Además, es importante contar con condiciones como el internet para la obtención de información clave en el desarrollo del sector, actualmente el productor está alejado de esta información no contribuyendo a su auto capacitación, así como autoeducación en técnicas de producción o prevención de plagas, disminuyendo la probabilidad de contar con personal capacitado.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Actualmente no se cuenta con una institución estructurada que soporte la investigación y permita el desarrollo de una ventaja competitiva como sí lo tienen otros países. Para la Junta Nacional del Café [JNC] existe una necesidad que no ha sido atendida ya que no hay una política sólida por parte del Estado para garantizar o impulsar la producción del café a través de los centros de investigación, a pesar de la importancia que tienen los productos agrícolas para el consumo nacional y exportación que repercuten no sólo económicamente sino en la generación de miles de puestos de trabajo a nivel social, principalmente en la selva alta del país.

Si bien se han elaborado esfuerzos por parte de los productores y organizaciones

privadas cafetaleras como el programa llamado “Café conciencia” apoyado y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), estos no han sido suficientes. Uno de los retos más grandes es que cualquier proceso de innovación se masifique y pueda llegar a la mayor cantidad de productores y estos esfuerzos tendrán un mayor impacto en la medida de que se logren alianzas estratégicas con universidades nacionales y extranjeras que capitalicen las mejores prácticas en el proceso de producción del café (“JNC: Caficultores piden políticas de Estado,” 2016).

Como se mencionó en el capítulo III, existen iniciativas que aportan para el avance de la tecnificación del Sector cafetalero peruano a través de la investigación y desarrollo tales como el Programa de Intercambio Tecnológico [PKTEC] y los programas desarrollados por el Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], sin embargo es necesario mayor articulación para lograr consolidarlo y de esta forma dar acceso a tecnología y técnicas a la medida para mejorar el desempeño productivo teniendo en cuenta no solo el cultivo sino también en las actividades post cosecha.

Honduras cuenta con centros de investigación y capacitación, además de centros de experimentación (ver Sección 3.5.5), todos ellos articulados para contribuir a la innovación en su sector; en el caso de Perú no se cuenta con este nivel de articulación y existe espacio de mejora para aprovechar los resultados de estudios internacionales ya realizados como es el caso del Centro Nacional de Investigaciones del Café (CENICAFÉ) en Colombia (OMPI, 2015).

Si bien en Perú se trabaja actualmente para transmitir a los agricultores las mejores prácticas y tendencias que contribuyan a elevar la calidad y se obtiene buenos resultados como por ejemplo el reciente curso de “Manejo integral del café” dirigido a los productores de la Región Huánuco, que fortaleció las capacidades técnicas de dichos pequeños y medianos agricultores para así potenciar la calidad de su café (INIA, 2018). Por ello, el INIA

en coordinación con las instituciones del Estado relacionadas, debe continuar su labor y considerar además aprovechar la capacidad inventiva de las universidades nacionales y las extranjeras que están más avanzadas en estos estudios, y así replicar los buenos resultados de las experiencias de otros países como Honduras y Colombia ya mencionados.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI ayuda medir el nivel de intensidad de las fortalezas y debilidades que se tiene en cada sector de análisis, como resultado de ello se obtuvo que no se cuenta con un posicionamiento que permita ser competitivo actualmente en el mercado internacional del café, por ello es importante diferenciarse y mejorar la oferta de comercialización potenciando las Fortalezas que mantiene el sector cafetalero peruano y gestionando las Debilidades para minimizarlas.

En Tabla 17 se reflejan las fortalezas y debilidades del sector cafetalero peruano y cómo estas responden a los factores determinantes de éxito. En el caso de las fortalezas las variables con mayor peso fueron: (a) la diversidad geográfica, porque permite sembrar en distintos tipos de suelo que mejoran las características del café peruano y en consecuencia la calidad; y (b) el reconocimiento de la calidad del café peruano en el mundo debido a que existe una vinculación del café con la oferta gastronómica de Perú que se puede emplear para posicionar al café peruano.

En cuanto a las debilidades las variables con mayor peso fueron: (a) deficiente tecnificación y estandarización en el proceso de producción y comercialización de café y (b) la falta de capacitación en tecnificación, procesos de cultivo y gestión debido a que impactan directamente a la productividad; y (c) falta de una certificación que distinga al café peruano.

Con lo cual el resultado da un valor ponderado de 2.34. Este valor indica que el sector peruano del café se encuentra por debajo del estándar (2.50), en consecuencia, se tiene que intensificar las fortalezas y tomar acción sobre sus debilidades.

Tabla 17

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Reconocimiento de la calidad de café peruano en el mundo.	0.10	4	0.40
2. Diversidad geográfica favorable para la producción de café.	0.15	4	0.60
3. Capacidad para la producción de cafés especiales.	0.05	3	0.15
4. Creciente exposición de las variedades de café peruano en el mundo.	0.05	3	0.15
5. Cobertura territorial extensa y disponible para cultivo cafetalero.	0.08	4	0.32
Subtotal	0.43		1.62
Debilidades			
1. Sector en proceso de consolidación (productores, acopiadores y comercializadores).	0.09	1	0.09
2. Falta de capacitación en tecnificación, procesos de cultivo y gestión.	0.11	1	0.11
3. Débil nivel de investigación en desarrollo e innovación del café.	0.08	2	0.16
4. Limitado acceso de crédito a la medida de las necesidades de los productores.	0.07	2	0.14
5. Deficiente tecnificación y estandarización en el proceso de producción y comercialización de café.	0.12	1	0.12
6. Falta de una certificación que distinga al café peruano.	0.10	1	0.10
Subtotal	0.57		0.72
Total	1.00		2.34

Nota. Valor 4 (Fortaleza mayor), 3 (Fortaleza menor), 2 (Debilidad menor), y 1 (Debilidad mayor).

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima. Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

En base a la evaluación interna, el sector cafetalero peruano cuenta con determinadas fortalezas que permiten diferenciarse de sus competidores y con condiciones geográficas para sobresalir con un alto estándar de calidad. Existe en la actualidad un potencial consumo de café en el mercado a nivel mundial que se puede aprovechar fácilmente si se refuerza la capacitación en tecnificación de los procesos de cultivo y post cosecha. Asimismo, se requiere mejorar la integración entre los agentes de la cadena productiva desde agricultores hasta comercializadores aprovechando los soportes que ofrecen las instituciones existentes del sector.

Capítulo V: Intereses del Café y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Interés del Café

Los intereses de Perú respecto al sector cafetalero son:

1. Aumento del rendimiento de café por hectárea.
2. Lograr un café con alto estándar de calidad que fortalezca el reconocimiento mundial obtenido en la actualidad.
3. Generar mayor rentabilidad sector cafetalero.
4. Velar por la conservación del medio ambiente aplicando tecnología de vanguardia para los procesos y así asegurar la conservación de los recursos naturales.
5. Mejorar la asociación e institucionalización del sector, ya que se encuentra muy desarticulado.
6. Incrementar la cantidad de puestos directos en el sector caficultor.

5.2 Potencial del Café

El potencial del café en Perú se encuentra en la diferenciación de producto. Como, por ejemplo, aprovechar la tendencia al consumo de productos saludables y orgánicos, para ofrecer un producto especializado y de calidad que permita obtener mayores márgenes de ganancia, aprovechar los conocimientos técnicos que ofrecen los centros de investigación y las universidades nacionales e internacionales sobre la tecnificación de los procesos productivos. Asimismo, Perú ya es reconocido mundialmente entre los diez primeros países del sector cafetalero, por tanto, hace falta potenciar este reconocimiento para crearle una posición al café dentro del consumidor local y extranjero. En el mercado local es vital crear conciencia del café, sus usos, sus tipos y características para aumentar el consumo local y poder aumentar la demanda como lo hizo el país vecino Brasil; y respecto al mercado extranjero, capacitar, organizar, y tecnificar al sector cafetalero para conseguir socios estratégicos, con la ayuda del capital público y privado, y puedan dar a conocer el café

peruano por su calidad.

5.3 Principios Cardinales del Café

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Según el MINCETUR, el 94% del total de exportaciones han sido realizadas por beneficios cubiertos por Tratados de Libre Comercio y gracias a dichas relaciones Perú ha podido crecer en el volumen de café exportado hasta el día de hoy. Perú exportó al cierre del 2017 US\$694 MM creciendo 1% versus el año anterior y teniendo como principales importadores a Estados Unidos en primer lugar, seguido de Alemania, Bélgica, Suecia, Canadá, Corea e Italia respectivamente (AgrodataPerú, 2018).

Asimismo, entre los principales países exportadores de café y de los cuales se debe tomar en cuenta su ejemplo de desarrollo del sector cafetalero son principalmente Brasil y Colombia, el primero por su modelo de desarrollo de la promoción del consumo interno, y el segundo, por su modelo de desarrollo de marca a nivel mundial.

Lazos pasados y presentes. La Alianza del Pacífico que mantiene Perú desde el año 2012 con sus países vecinos Chile, México y Colombia, es vital para consolidar el crecimiento de Latinoamérica respecto a la comercialización de sus productos como región. Este acuerdo le permite a Perú además de eliminar barreras arancelarias, poder unir fuerzas con sus socios estratégicos latinoamericanos como región y exponerse a través de ferias internacionales y eventos de promoción como bloque región. De la misma manera, se puede hacer uso de esta alianza para intercambiar conocimientos en los sectores en que cada país sea más fuerte y brindar capacitaciones cruzadas.

Contra balance de intereses. Se torna vital que el proceso productivo cafetalero de Perú se formalice y pueda ser organizado a través de grupos gubernamentales y privados que

velen por el beneficio de toda la cadena de valor y otorguen el conocimiento y herramientas necesarias a los productores para su comercialización. Por ejemplo, según el MINAGRI (2016a), solo el 5% tiene educación superior, 30% pertenece a alguna organización y solo el 20% logra exportar su café. Con lo cual se torna pieza clave el apoyo de la inversión local y extranjera, así como la capacitación de los productores sobre su producto.

Conservación de los enemigos. Es de suma importancia que en un sector exista competencia para que así se potencie el sector cafetalero para el beneficio del consumidor. En este sentido, si bien el rival histórico de Perú ha sido Chile, este no es un exportador importante de café, por tanto, Perú no mantiene rivales históricos relacionados al sector cafetalero peruano.

Sin embargo, sus principales competidores en el sector son: Brasil, líder histórico y muy fuerte en este sector, de quien se puede tomar como mejor ejemplo la concientización local sobre el café a sus consumidores y cómo a lo largo de los años ha logrado incrementar su demanda. De otro lado, se encuentra Colombia quien ha logrado hacer de su café una marca reconocida mundialmente.

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Adaptando a Hartmann (1957/1983), “los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que se busca alcanzarlos a cualquier costo” según D’Alessio (2015, p. 213), para poder lograr el éxito en el sector cafetalero y en los mercados donde esta compete.

En la actualidad, “es necesario recalcar que en las organizaciones no se usa el nivel de intensidad de supervivencia, ya que la estrategia organizacional, usualmente, es un juego de suma no cero” (D’Alessio, 2015, p. 222). A continuación, en la Tabla 18 se muestran los cuatro intereses principales del sector del café, para lo cual se ha considerado graduar con un nivel de intensidad vital a los intereses más importantes, siendo éstos el aumento de

rendimiento de la producción, la generación de mayor rentabilidad y el incremento de la cantidad de puestos de trabajo dado que aseguran el sostenimiento del sector.

Tabla 18

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés de la Organización	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la cantidad de café exportable.	Sector cafetalero en Perú, Honduras y Ethiopia		
2. Generar mayor rentabilidad del sector cafetalero aumentando el rendimiento de la producción del café por hectárea y reforzando la asociación e institucionalización del sector.	Sector cafetalero en Perú, Honduras y Ethiopia	Sector cafetalero en Perú, Honduras y Ethiopia	
3. Incrementar la cantidad de puestos directos en el sector caficultor.	Sector cafetalero en Perú, Honduras y Ethiopia		
4. Lograr un café con alto estándar de calidad que fortalezca el reconocimiento mundial obtenido en la actualidad.			Sector cafetalero en Perú, Honduras y Ethiopia

Nota. Adaptado de *El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, Por F.A D' Alessio, 2015 México D.F; México: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Según D' Alessio (2015, p. 218) “Los OLP son los objetivos estratégicos que representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida”.

Partiendo de dicho enunciado, se han planteado los siguientes Objetivos de Largo Plazo (OLP):

1. Objetivo a largo plazo OLP 1: Para el año 2028 el sector cafetalero peruano facturará US\$1,283 MM. Al cierre del año 2016 se facturó US\$784 MM. El sector cafetalero peruano comercializará 414,000 TM de café para el año 2028, considerando un precio conservador de US\$3.10 por Kg, se obtendrá una facturación US\$1,283 MM. Mientras que al cierre del año 2016 se comercializó 253,000 TM.
2. Objetivo a largo plazo OLP 2: Para el año 2028 la rentabilidad (ROS) del sector

cafetalero peruano será del 23%. En el año 2016 este indicador fue de -9%. La producción promedio al 2016 de café por hectárea se encuentra en 664 kg/ha, a un precio promedio en la hectárea de cultivo de S/6.5; con lo cual los productores cafetaleros obtienen un ingreso promedio de S/4,316; el cual no cubre los costos por hectárea que es de S/4,734. Sin embargo, la productividad debe experimentar un crecimiento para alcanzar una producción promedio de 858 kg/ha. Se ha determinado emplear el Return On Sale [ROS], según lo define Kaplan y Norton (2001), como métrica dado que guarda relación más directa con la capacidad de gestión de administración del sector cafetalero, que en este caso es generar ventas a través principalmente del aumento de rendimiento que permitirá una mejora del ROS del 32% (de -9% a 23%).

3. Objetivo a largo plazo OLP 3: Para el año 2028 el sector cafetalero peruano empleará 262 mil puestos de trabajo directos. En el año 2017 fue 216 mil puestos directos. La estimación al 2028, se basa en el crecimiento de la población económicamente activa (PEA) que en los últimos 10 años fue de 1.96% (INEI, 2017).
4. Objetivo a largo plazo OLP 4: Para el año 2028 el café peruano será reconocido por su alta calidad. (Al año 2017 dicho reconocimiento no está consolidado).

5.6 Conclusiones

El sector cafetalero peruano tiene un enorme potencial para poder ser considerado en los próximos años como uno de los principales mercados de café en el mundo. Para lo cual se torna vital seguir contando con el apoyo de los centros de investigación y universidades nacionales y privadas, por lo cual el Estado debe seguir invirtiendo en ellas. Asimismo, el café peruano debe consolidar su posición a nivel mundial y este debe empezar desde crear conciencia nacional sobre su consumo y seguir el ejemplo de Brasil en relación al desarrollo que tuvo su consumo interno. Así también, potenciar los distintos nichos de mercado

existentes respecto al café orgánico y especial, en la medida se mejore la tecnificación en los procesos. Para ello debe seguir trabajándose en mejorar el rendimiento por hectárea, integrar la cadena de valor, y trabajar en la innovación dentro de los centros de investigación que asegure la sostenibilidad a largo plazo.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz busca generar diversas estrategias en base a las oportunidades y amenazas de la MEFE, y las fortalezas y debilidades provenientes de la MEFI. Se debe de analizar estos cuatro componentes y agruparlos en cuatro cuadrantes: (a) las Fortalezas y Oportunidades (FO), (b) las Fortalezas y Amenazas (FA), (c) las Debilidades y Oportunidades (DO), y (d) las Debilidades y Amenazas (DA) (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 17).

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

Esta herramienta permite determinar la postura estratégica apropiada de un sector. Comprende dos ejes, los cuales son la fortaleza del sector y la estabilidad del entorno, así como otros dos ejes que relaciona los factores referentes al sector peruano del café, los cuales son la fortaleza financiera y la ventaja competitiva (D'Alessio, 2015). El resultado de esta herramienta ubica la postura estratégica adecuada del sector, el cual puede ser (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva. Para el desarrollo de la matriz se ha considerado una valoración del uno al seis en cada factor dentro de la posición estratégica externa e interna, tomando en cuenta cómo se encuentra el sector cafetalero de Perú frente al mundo.

Respecto al análisis del sector peruano del café, los factores determinantes tanto de Estabilidad del Entorno (EE), Fortaleza de la Industria (FI), Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC), pueden observarse en la Tabla 18, donde también se pueden encontrar calificación de cada factor y el resultado hacia cada eje.

Los factores de Estabilidad del Entorno (EE) con mayor calificación son los cambios tecnológicos, el rango de precio de los productos competitivos, y la presión de los productos sustitutos; mientras que los de menor calificación son las barreras de entrada al mercado, y la rivalidad/presión competitiva. En base a esta evaluación el puntaje final resulta ser -1.63, el

cual marca un punto en el eje Y. En cuanto a la Fortaleza Financiera (FF), el factor con mayor calificación es la rotación de inventarios; mientras que el de menor calificación es el riesgo involucrado en el negocio. En base a este análisis el puntaje final resulta ser 2.56, el cual marca otro punto en el eje Y.

Respecto a la Fortaleza de la Industria (FI), los factores con mayor calificación son el potencial de crecimiento, la utilización de recursos, y la facilidad de entrada al mercado; mientras que la de menor calificación es la intensidad de capital. De acuerdo a esta observación el puntaje final resulta ser 2.22, el cual marca un punto en el eje X. Sobre la Ventaja Competitiva (VC), el factor con mayor calificación es el ciclo de reemplazo del producto; mientras que los de menor calificación son la utilización de la capacidad de los competidores y la integración vertical. En base a esta apreciación el puntaje final resulta ser 3.11, el cual marca otro punto en el eje X.

Como resultado de lo anterior se aprecia el polígono, el cual aparece en la Figura 15, generado de las puntuaciones en el eje X e Y, que se encuentra detallado en la Tabla 18.

Con los valores obtenidos en la MPEYEA se calcula el vector resultante, el cual aparece graficado en la Figura 15. Como resultado del análisis, la estrategia que se debe ejecutar es de postura Conservadora (D'Alessio, 2015), dado que el vector determina la postura estratégica del sector cafetalero peruano y este se encuentra en el cuadrante conservador.

Producto de este análisis se determina que el factor crítico en este sector es la competitividad del café peruano respecto al mundo, donde Perú tiene una situación pobre en cuanto a procesos, productividad e integración de la cadena productiva, sin embargo, la calidad del café presenta una ventaja aceptable respecto al estándar mundial, y los reconocimientos internacionales lo avalan, así como el ranking de exportación de café orgánico.

Tabla 19

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

		Fortalezas (F)	Debilidades (D)	
		1. Reconocimiento de la calidad de café peruano en el Mundo. 2. Diversidad geográfica favorable para la producción de Café. 3. Capacidad para la producción de cafés especiales. 4. Creciente exposición de las variedades de café peruano en el mundo. 5. Cobertura territorial extensa y disponible para cultivo cafetalero.	1. Sector cafetalero en proceso de consolidación (productores, acopiadores y comercializadores). 2. Falta de capacitación en tecnificación, procesos de cultivo y gestión. 3. Débil nivel de investigación en desarrollo e innovación del café. 4. Limitado acceso de crédito a la medida de las necesidades de los productores. 5. Deficiente tecnificación y estandarización en el proceso de producción y comercialización de café. 6. Falta de una certificación que distinga al café peruano.	
		FO. Explote	DO. Busque	
Oportunidades (O)			DO1	Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector cafetalero para elevar la productividad y estandarizar los procesos. (D1,D2,D3,D5,D6,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7)
1. Crecimiento del consumo per cápita del café en el mundo.	FO1	Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales. (F1,F2, F3, F4,F5,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7,O8)	DO2	Mejorar la calidad del café a través de sinergias entre los centros de investigación, desarrollo e innovación y las principales universidades nacionales e internacionales. (D1,D2,D3,D5,D6,O2,O3,O4,O5,O6,O7)
2. Incremento de consumo de nuevas variedades de café como: especial, orgánico, entre otros.	FO2	Aumentar la exportación de café a Estados Unidos y Europa. (F1,F3,F4,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7)	DO3	Implementar alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía. (D1,D5,D6,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7)
3. Existencia de territorio geográfico apto y aun no explotado para la producción de café.	FO3	Potenciar el posicionamiento del café peruano en el mercado internacional como productos de alta calidad en sus diversas variedades. (F1,F3,F4,O1,O2,O4,O5,O6)	DO4	Crear programas con servicios financieros dirigidos a los pequeños productores para facilitar créditos y se reactive la cadena productiva. (D4,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7)
4. Aumento de establecimientos de venta y consumo de café.	FO4	Posicionar al café peruano a través de una certificación de calidad (sello de marca país). (F1,F3,F4,O1,O2,O4,O6,O7)	DO5	Establecer rentas especiales para la producción de café orgánico. (D4,O2,O3,O4,O6,O7)
5. Aumento de exposición del café en el mundo a través de ferias y concursos nacionales e internacionales y la gastronomía peruana.	FO5	Educar y promocionar los atributos y bondades del café nacional en el mercado interno. (F1,F4,O1,O2,O4,O5,O6,O7)		
6. Mayor disposición a pagar por café premium: especial, orgánico, entre otros.				
7. Disposición de mano de obra a bajo costo para la producción del café.				
		FA. Confronte	DA. Evite	
Amenazas (A)			DA1	Crear el sistema de información oficial del sector cafetalero (Consortios, productores, exportadores, organismos públicos y privados) logrando ser fuente de información oficial y oportuna. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,A1,A2,A3,A4,A5)
1. La volatilidad del precio del café tradicional.	FA1	Capacitar a los pobladores de las regiones potenciales de cultivo los beneficios de dirigir sus esfuerzos hacia la cadena productiva de café. (F1,F2,F3,F4,F5,A4,A5)	DA2	Realizar alianzas con universidades o institutos para reactivar la investigación sin necesidad de gastar arduos recursos económicos, brindando trabajo a los jóvenes. (D2,D3,D4,D5,D6,A2,A3,A4,A5)
2. La volatilidad del clima y cómo afecta al cultivo.	FA2	Integrar equipos de investigadores y especialistas por cada zona para que comuniquen diariamente los descubrimientos, amenazas y hallazgos. (F2,F5,A2,A3,A4)	DA3	Consolidar a las ONG para que apoyen a las comunidades y administren los beneficios de cada región. (D1,D2,D4,A2,A3,A4,A5)
3. El desarrollo de plagas que afectan a las fincas agrícolas.	FA3	Desarrollar sinergias entre la diversidad de agricultores regionales como una sola unidad para mitigar los conflictos sociales. (F2,F5,A5)	DA4	Implementar un fondo de inversión para darle soporte al sector cafetalero en época de crisis o desastres naturales. (D1,D3,D4,A1,A2,A3,A5)
4. Alta competitividad del mercado mundial.			DA5	Invertir en tecnologías sostenibles que no afecten al medio ambiente de la región, logrando reducir el consumo de recursos. (D2,D5,D6,A1,A3,A4)
5. Narcoterrorismo en zonas potenciales de cultivo de café.				

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima. Perú: Pearson.

Tabla 20

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) Valor	Valor	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) Valor	Valor
1. Cambios Tecnológicos	5	1. Retorno de la Inversión	2
2. Tasa de Inflación	4	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la Demanda	5	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de los productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	1
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	5
		9. Uso de economía de escala y de experiencia	2
Promedio-6 =	- 1.63	Promedio =	2.56
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Valor	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Valor
1. Potencial del Crecimiento	3	1. Participación de mercado	3
2. Potencial de Utilidades	2	2. Calidad del Producto	5
3. Estabilidad Financiera	2	3. Ciclo de vida del Producto	3
4. Conocimiento Tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad del Capital	1	6. Utilización de capacidad de los competidores	1
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/Utilización de la capacidad	2	8. Integración Vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	2.22	Promedio-6=	- 3.11

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015.

Luego del análisis realizado, se presenta el Gráfico de la Matriz PEYEA (ver Figura 15).

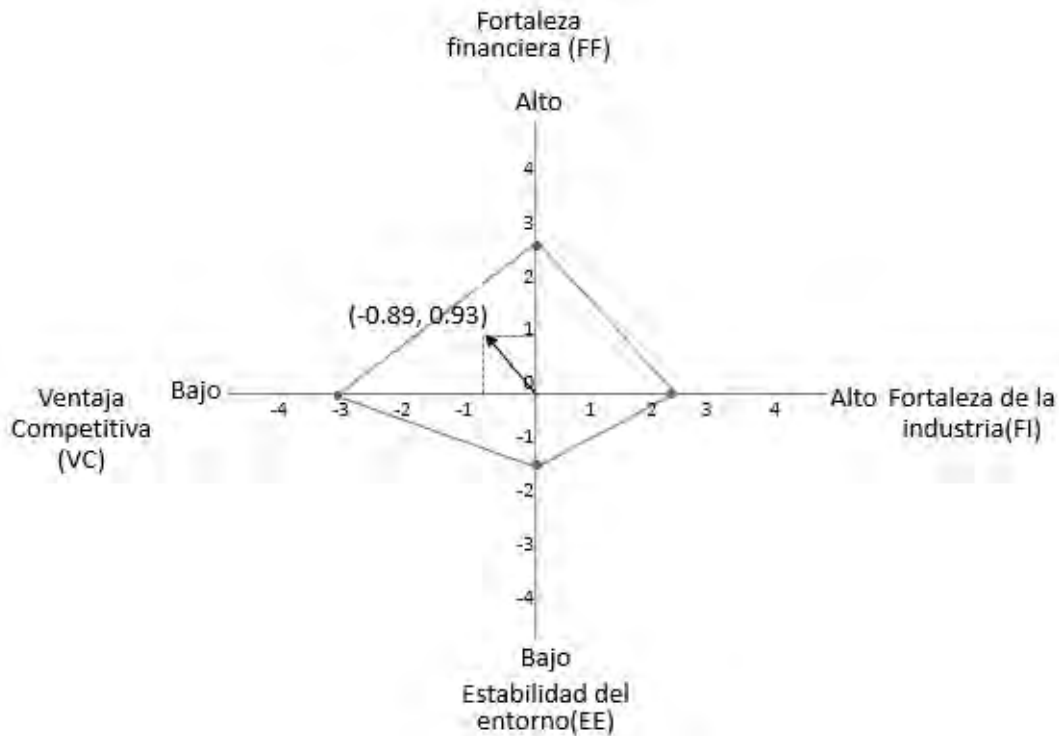


Figura 15 . Matriz PEYEA del café peruano.

Vector direccional:

Eje X: Suma FI + VC: $(2.22-3.11) = -0.89$

Eje Y: Suma EE + FF: $(-1.63+2.56) = 0.93$

Vector: $(-0.89, 0.93)$

El sector peruano del café mediante la penetración de mercados y desarrollo de mercados, pertenecientes a las estrategias externas alternativas intensivas debe de llegar a consolidar la situación financiera actual. La reducción en costos mediante la homologación e integración de la cadena productiva es una estrategia clave, sumado al direccionamiento correcto de las exportaciones a mercados atractivos y al consumo interno, puede generar dinamismo en el sector, aumentar el flujo de caja y ganar entrada a mercados más atractivos. Cabe resaltar la importancia de segmentar el mercado, saber hacia dónde dirigirse. Estados Unidos es el país de mayor volumen en cuanto al consumo de café, sin embargo, los países al norte de Europa tienen los mayores índices de consumo per cápita de café, demandando productos sofisticados y de calidad. Es importante negociar con grupos específicos de

compradores (distribuidores) por zonas geográficas, por ejemplo en Europa sus importaciones ingresan por Holanda y de allí se distribuyen al resto de países. Perú tiene una inmensidad de recursos naturales que no se utilizan adecuadamente, los cuales pueden abastecer a muchos mercados más.

En el ámbito interno, existen canales accesibles de consumo como las cafeterías Starbucks, que también venden cafés a bases de granos peruanos, también otras cadenas pequeñas (franquicias) que se han expandido por aperturas en centros empresariales, así como en centros comerciales y de entretenimiento.

Por ello las estrategias a aplicar derivadas de la presente matriz son:

1. FO1: Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales.
2. FO2: Aumentar la exportación de café a Estados Unidos y Europa.
3. FO3: Potenciar el café peruano en el mercado internacional como productos de alta calidad en sus diversas variedades.
4. FO4: Posicionar al café peruano a través de una certificación de calidad (sello de marca país).
5. FO5: Educar y promocionar los atributos y bondades del café nacional en el mercado interno.
6. FA1: Capacitar a los pobladores de las regiones potenciales de cultivo los beneficios de dirigir sus esfuerzos hacia la cadena productiva de café.
7. DO1: Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos.
8. DO3: Implementar alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía.

9. DA1: Crear el sistema de información oficial del sector (Consortios, productores, exportadores, organismos públicos y privados) logrando ser fuente de información oficial y oportuna.

10.DA2: Realizar alianzas con universidades o institutos para reactivar la investigación sin necesidad de gastar arduos recursos económicos, brindando trabajo a los jóvenes.

11.DA5: Invertir en tecnologías sostenibles que no afecten al medio ambiente de la región, logrando reducir el consumo de recursos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La presente matriz toma como base dos ejes principales para ubicar en qué cuadrante se encuentra el sector. Esta herramienta fue creada por el Boston Consulting Group (BCG) para ayudar a crear estrategias en organizaciones con un portafolio de negocios diversos. Los ejes en mención son: (a) la tasa de crecimiento de las ventas en el sector, el cual se relaciona con el uso de la caja, y (b) la posición de la participación de mercado en el sector, el cual se traduce en la generación de caja (ver Tabla 21 y Tabla 22 y Figura 16).

Tabla 21

Crecimiento de las Ventas en el Sector del Café en TM

Producción total por todos los países exportadores 000 TM							
	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	ACGR 5 años
Producción mundial	8,987	9,135	8,945	9,126	9,462	9,536	1.19%
Brasil	3,325	3,282	3,138	3,023	3,300	3,090	
Perú	267	260	173	198	253	276	0.65%

Nota. Adaptado de "Datos históricos-Producción total-Año cosecha," por ICO, 2018c (http://www.ico.org/new_historical.asp).

Tabla 22

Participación Relativa del Sector Peruana del Café en el Mundo

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Participación relativa de mercado del café peruano	8.03%	7.93%	5.51%	6.56%	7.68%	8.93%

Nota. Adaptado de "Datos históricos-Producción total-Año cosecha," por ICO, 2018c (http://www.ico.org/new_historical.asp).



Figura 16. Matriz del Boston Consulting Group.

Estos cálculos se realizaron en base a los datos extraídos de la International Coffee Organization [ICO], de esta manera se calculó la tasa de crecimiento anual compuesto (Annual Compound Growth Rate - ACGR), siendo esta de 1.19% comprendiendo los últimos cinco años. Respecto a la participación de mercado relativa del sector peruano del café, se ha comparado la producción de Perú respecto al líder que es Brasil, este resultado ha sido de 8.93% en el último año.

Respecto a los cafés especiales o certificados, de acuerdo con las cifras de las empresas certificadoras UTZ Certified y Rainforest Alliance en sus reportes estadísticos del 2015 (UTZ, 2016), a nivel mundial la tasa de crecimiento anual compuesto de los últimos 5 años de café certificados fue de 14.2% (UTZ, 2018). Estos cafés especiales incluyen tanto los cafés orgánicos y de alta calidad. Respecto a la posición relativa de los cafés certificados, según el gerente general de la cámara de café y cacao, Perú exportó 49,000 TM, ver Tabla 8, mientras que Brasil exportó 140,000 TM (UTZ, 2018), respecto a ello la participación relativa del café peruano especial es 34.7%, de esta cifra de acuerdo a CAMCAFE las

exportaciones peruanas de café orgánico y de alta calidad la participación relativa de estas son 25.5% y 9.2% respectivamente (Montauban, comunicación personal, 27 de junio de 2018).

Por ello, producto del análisis de la matriz BCG, el sector peruano del café actualmente se encuentra en el cuadrante del signo de interrogación. Existe la necesidad de generar caja y fortalecerse con estrategias intensivas para lograr pasar al cuadrante estrella (D'Alessio, 2015). Desarrollar y penetrar mercados con variedades de café especial y orgánico, puede generar mayor margen a la cadena productiva por ser productos de mayor valor, esto puede contribuir a la generación de caja necesaria para mejorar la posición actual.

De la misma manera, una integración de la cadena productiva puede mejorar las actividades relacionadas, logrando mejoras en los *procesos* y tiempos, impactando en la reducción de costos, aportando a la generación de caja. Las estrategias que debe aplicar el sector peruano del café son las siguientes:

1. FO1. Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales.
2. FO2. Aumentar la exportación de café a Estados Unidos y Europa.
3. DO1. Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos.
4. DO2. Mejorar la calidad del café a través de sinergias entre los centros de investigación, desarrollo e innovación y las principales universidades nacionales e internacionales.
5. DO3. Implementar alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía.

6. DO4. Crear programas con servicios financieros dirigidos a los pequeños productores para facilitar créditos y se reactive la cadena productiva.
7. DO5. Establecer rentas especiales para la producción de café orgánico.
8. DA2. Realizar alianzas con universidades o institutos para reactivar la investigación sin necesidad de gastar arduos recursos económicos, brindando trabajo a los jóvenes.
9. DA4. Implementar un fondo de inversión para darle soporte al sector en época de crisis o desastres naturales.
10. DA5. Invertir en tecnologías sostenibles que no afecten al medio ambiente de la región, logrando reducir el consumo de recursos.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz es una herramienta de portafolio muy similar a la MBCG, pero con algunas diferencias como (a) sus dos ejes, los cuales cada uno tiene dos divisiones, producto de los puntajes ponderados de la MEFE y MEFI, (b) da una mayor amplitud para entender y analizar las complejidades de los negocios en una organización con varias unidades de negocios, ya que son diversos los factores internos y externos que definen el éxito para llegar a esos resultados.

La matriz termina en dividirse en nueve celdas, en uno de los ejes se encuentra el total ponderado EFI, el cual está dividido en fuerte, promedio y débil. En el otro eje se encuentra el total ponderado EFE, dividido en bajo, medio y alto. La MIE al tener mayor cantidad de celdas es más precisa que la MBCG (D'Alessio, 2015).

En esta matriz la posición del sector peruano del café se encuentra en la celda V, pertenece a la región dos, y requiere estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos. Al encontrarse el sector en esta celda, se sugiere que se debe retener y mantener, es decir invertir selectivamente y gestionar las utilidades (D'Alessio, 2015). Ante tantas

opciones se debe invertir en educar al consumidor peruano respecto a los beneficios del café, así como enfocarse en desarrollar variedades de mayor valor. Los valores de las matrices EFE y EFI son 2.38 y 2.34 respectivamente (ver Figura 17).

		Total ponderado EFI			
		Fuerte	Promedio	Débil	
Total ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	I Invertir intensivamente para crecer	II Invertir selectivamente y construir	III Desarrollarse para mejorar	
	Medio 2.0 a 2.99	IV Invertir selectivamente y construir	V Desarrollarse selectivamente para mejorar	VI Cosechar o desinvertir	
	Bajo 1.0 a 1.99	VII Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	VIII Cosechar	IX Desinvertir	
		4.0	3.0	2.0	1.0
			2.34		
		2.38			

Figura 17. Matriz interna externa (MIE).

De acuerdo con el resultado de la matriz se deben implementar las siguientes estrategias para mejorar la situación del sector:

1. FO1. Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales.
2. FO2. Aumentar la exportación de café a Estados Unidos y Europa.
3. FO3. Potenciar el café peruano en el mercado internacional como productos de alta calidad en sus diversas variedades.
4. FO4. Posicionar al café peruano a través de una certificación de calidad (sello de marca país).

5. FO5. Educar y promocionar los atributos y bondades del café nacional en el mercado interno.
6. DO1. Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos.
7. DO2. Mejorar la calidad del café a través de sinergias entre los centros de investigación, desarrollo e innovación y las principales universidades nacionales e internacionales.
8. DA3. Consolidar a las ONG para que apoyen a las comunidades y administren los beneficios de cada región.
9. DA4. Implementar un fondo de inversión para darle soporte al sector en época de crisis o desastres naturales.
10. DA5. Invertir en tecnologías sostenibles que no afecten al medio ambiente de la región, logrando reducir el consumo de recursos.

6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

La teoría explica que esta matriz se basa en la situación del sector definida en términos de: (a) crecimiento de mercado, el cual puede ser rápido o lento; y (b) la posición competitiva, que puede ser débil o fuerte. Al analizar el sector simultáneamente ante estos términos, esta se puede ubicar en cualquiera de los cuatro cuadrantes resultantes (D'Alessio, 2015).

El consumo mundial del café a nivel mundial presenta crecimientos de 1.90% como crecimiento compuesto interanual de los últimos tres años, el cual recae en un crecimiento lento del mercado (ICO, 2018d) (ver Tabla 23). La situación competitiva del sector en Perú aun es débil a comparación de países como Brasil y Colombia. Producto del contexto en donde se encuentra el sector, el café peruano se sitúa en el cuadrante III (ver Figura 18) (D'Alessio, 2015).

Tabla 23

Consumo Mundial de Café

En 000 TM	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	ACGR 2013/14-2016/17
Consumo mundial de café	8,933	9,104	9,345	9,443	1.90%

Nota. Tomado de "World coffee consumption," por International Coffee Organization, 2018d (<http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>).

De acuerdo con la situación actual del sector cafetalero peruano, las estrategias externas alternativas que se derivan de la MGE son las de diversificación. Según D'Alessio (2015), la estrategia de diversificación concéntrica hace referencia a la inclusión de productos o servicios nuevos los cuales tienen relación con la organización. Adicional a ello D'Alessio también menciona la estrategia de diversificación vertical hacia atrás o hacia adelante, que se basa en el ingreso a negocios de los proveedores o compradores, así como en canales de distribución, esta estrategia está relacionada con la de integración vertical. En ese sentido vale explorar otros campos que no solo sea la producción de café, se debe ingresar y desarrollar servicios que ayuden al productor y generan mayor valor a la cadena como, incursionar en el mundo de las tostaderías, desarrollar cafeterías boutiques, enfocarse en cafés especiales frente a los convencionales, abrir escuelas especializadas en carreras relacionadas al sector cafetalero, y diversos servicios post cosecha que actualmente el Perú no logra realizarlo con éxito. La adición de nuevos negocios o servicios que le hace falta al Perú impulsará el nombre del café peruano y mejorará la imagen del sector. Producto de lo anterior el café peruano podría llegar a manejarse como marca, así como desarrollar nuevas variedades de café especiales, los mismos que pueden ser exportados a los mercados actuales. También existe oportunidad de exportar café orgánico a países donde solo se exporta el principal producto, el café convencional.

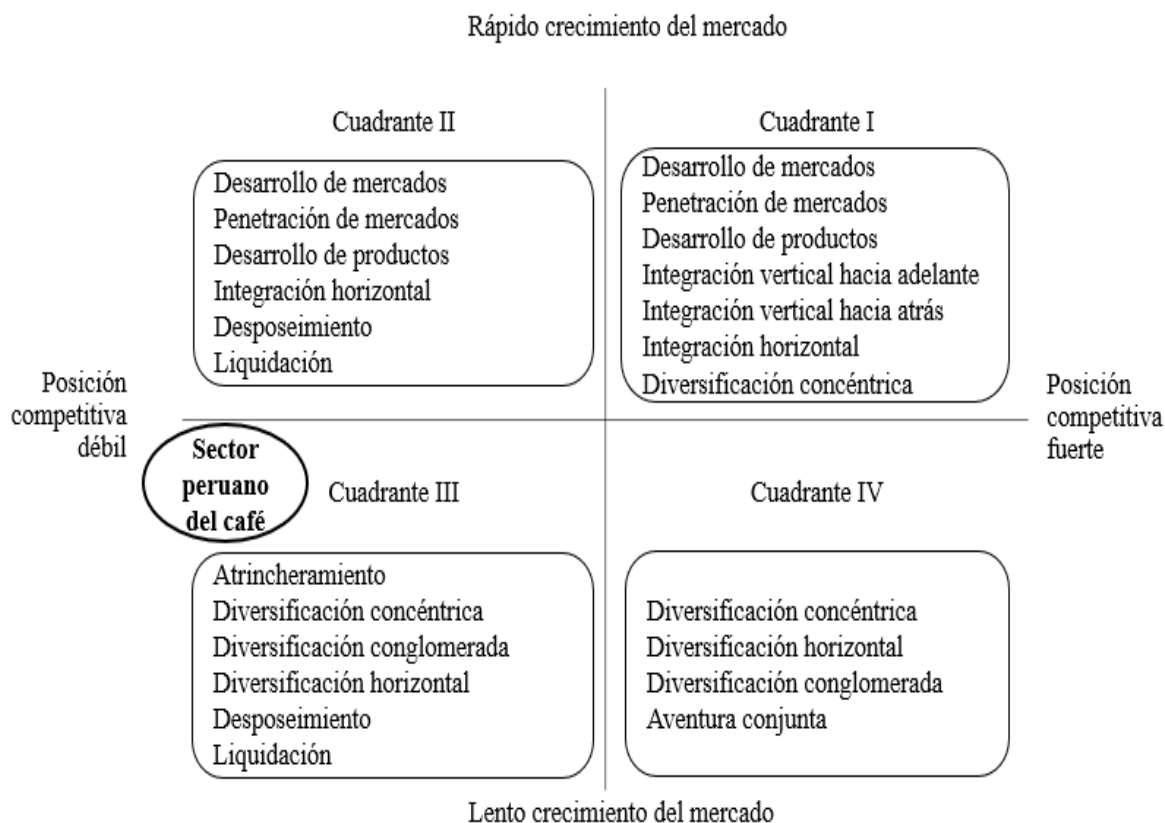


Figura 18. Matriz Gran Estrategias (MGE).

Las estrategias identificadas que deben implementarse para salir de una posición competitiva débil son:

1. FO1. Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales.
2. FO2. Aumentar la exportación de café a Estados Unidos y Europa.
3. DO1. Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos.
4. DO2. Mejorar la calidad del café a través de sinergias entre los centros de investigación, desarrollo e innovación y las principales universidades nacionales e internacionales.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Luego de haber determinado las estrategias en la fase de emparejamiento, es decir las resultantes de las matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, se puede determinar la Matriz de

Decisión estratégica. (D'Alessio, 2015). A continuación, se presenta la matriz de decisión estratégica (ver Tabla 24).

Sobre esta base, se puede determinar que las estrategias más atractivas con relación a los factores clave de éxito, son aquellas que se repiten tres o más veces, siendo en resumen 11 estrategias externas específicas: FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, DO1, DO2, DO3, DA2, DA4 y DA5.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

A través de esta matriz se puede indicar objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas son las mejores, dado que permite evaluar considerando los factores de éxito externos e internos analizados, todo ello en relación con el análisis FODA (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 25).

El criterio seguido para la retención de las estrategias fue considerar las de puntaje igual o mayor que cinco puntos. Por lo cual se han considerado las siguientes estrategias:

1. Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales.
2. Distinguir el café peruano a través de una certificación de calidad (sello de marca país).
3. Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos.
4. Mejorar la calidad del café a través de sinergias entre los centros de investigación, desarrollo e innovación y las principales universidades nacionales e internacionales.
5. Realizar alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía.

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias externas específicas		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales.	X	X	X	X	X	5
FO2	Aumentar la exportación de café a Estados Unidos y Europa	X	X	X	X	X	5
FO3	Potenciar el café peruano en el mercado internacional como productos de alta calidad en sus diversas variedades.	X	X		X		3
FO4	Posicionar al café peruano a través de una certificación de calidad (sello de marca país).	X	X		X		3
FO5	Educar y promocionar los atributos y bondades del café nacional en el mercado interno.	X	X		X		3
FA1	Capacitar a los pobladores de las regiones potenciales de cultivo los beneficios de dirigir sus esfuerzos hacia la cadena productiva de café.	X					1
FA2	Integrar equipos de investigadores y especialistas por cada zona para que comuniquen diariamente los descubrimientos, amenazas y hallazgos.	X					1
FA3	Desarrollar sinergias entre la diversidad agricultores regionales como una sola unidad para mitigar los conflictos sociales.	X					1
DO1	Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos.	X	X	X	X	X	5
DO2	Mejorar la calidad del café a través de sinergias entre los centros de investigación, desarrollo e innovación y las principales universidades nacionales e internacionales.	X		X	X	X	4
DO3	Implementar alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía.	X	X	X			3
DO4	Crear programas con servicios financieros dirigidos a los pequeños productores para facilitar créditos y se reactive la cadena productiva.	X		X			2
DO5	Establecer rentas especiales para la producción de café orgánico.	X		X			2
DA1	Crear el sistema de información oficial del sector (Consortios, productores, exportadores, organismos públicos y privados) logrando ser fuente de información oficial y oportuna.	X	X				2
DA2	Realizar alianzas con universidades o institutos para reactivar la investigación sin necesidad de gastar arduos recursos económicos, brindando trabajo a los jóvenes.	X	X	X			3
DA3	Consolidar a las ONG para que apoyen a las comunidades y administren los beneficios de cada región.	X			X		2
DA4	Implementar un fondo de inversión para darle soporte al sector en época de crisis o desastres naturales.	X		X	X		3
DA5	Invertir en tecnologías sostenibles que no afecten al medio ambiente de la región, logrando reducir el consumo de recursos.	X	X	X	X		4

Tabla 25

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		DO1		DO2		DO3		DA2		DA4		DA5			
		Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales.	Aumentar la exportación de café a Estados Unidos y Europa	Potenciar el café peruano en el mercado internacional como productos de alta calidad en sus diversas variedades.	Posicionar al café peruano a través de una certificación de calidad (sello de marca país).	Educación y promoción de los atributos y bondades del café nacional en el mercado interno.	Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos.	Mejorar la calidad del café a través de sinergias entre los centros de investigación, desarrollo e innovación y las principales universidades nacionales e internacionales.	Implementar alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía.	Realizar alianzas con universidades o institutos para reactivar la investigación sin necesidad de gastar arduos recursos económicos, brindando trabajo a los jóvenes.	Implementar un fondo de inversión para darle soporte al sector en época de crisis o desastres naturales.	Invertir en tecnologías sostenibles que no afecten al medio ambiente de la región, logrando reducir el consumo de recursos.													
	Peso	PA	TPA	PA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Factores clave																									
Oportunidades -																									
1. Crecimiento del consumo per cápita del café en el mundo.	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54	4	0.72	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54
2. Incremento de consumo de nuevas variedades de café como: especial, orgánico, entre otros.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
3. Existencia de territorio geográfico apto y aun no explotado para la producción de café.	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
4. Aumento de establecimientos de venta y consumo de café.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5. Aumento de exposición del café en el mundo a través de ferias y concursos nacionales e internacionales.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
6. Mayor disposición a pagar por café premium: especial, orgánico, entre otros.	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
7. Disposición de mano de obra a bajo costo para la producción del café.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Amenazas -																									
1. La volatilidad del precio del café tradicional.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
2. La volatilidad del clima y cómo afecta al cultivo.	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3. El desarrollo de plagas que afectan a las fincas agrícolas.	0.11	3	0.33	3	0.33	1	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	1	0.11	1	0.11	1	0.11
4. Alta competitividad del mercado mundial.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5. Narcoterrorismo en zonas potenciales de cultivo de café.	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08	4	0.08	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04
Fortalezas -																									
1. Reconocimiento de la calidad de café peruano en el mundo.	0.1	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
2. Diversidad geográfica favorable para la producción de café.	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3. Capacidad para la producción de cafés especiales.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4. Creciente exposición de las variedades de café peruano en el mundo.	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5. Cobertura territorial extensa y disponible para cultivo cafetalero.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Debilidades -																									
1. Sector en proceso de consolidación (productores, acopiadores y comercializadores).	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
2. Falta de capacitación en tecnificación, procesos de cultivo y gestión.	0.11	3	0.33	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	1	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
3. Débil nivel de investigación en desarrollo e innovación del café.	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4. Limitado acceso de crédito a la medida de las necesidades de los productores.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5. Deficiente tecnificación y estandarización en el proceso de producción y comercialización de café.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
6. Falta de una certificación que distinga al café peruano.	0.1	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total	2.00		5.72		4.77		4.87		5.60		4.91		5.12		5.55		5.57		4.94		5.48		5.38		

Nota. PA: Puntaje de atractividad. 4 Muy atractivo, 3 Atractivo, 2 Algo atractivo y 1 Sin atractivo. TPA: Total puntaje de atractividad.

6. Implementar un fondo de inversión para darle soporte al sector en época de crisis o desastres naturales.
7. Invertir en tecnologías sostenibles que no afecten al medio ambiente de la región, logrando reducir el consumo de recursos.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Se ha analizado cada una de las estrategias resultantes de la Matriz MCPE, de acuerdo a su Consistencia, Consonancia, Factibilidad y Ventajas (ver Tabla 26).

6.9 Matriz de Ética (ME)

A continuación, se presenta la Matriz de ética para verificar si las estrategias específicas tienen algún impacto en las consideraciones éticas de Derechos, Justicia y Utilidad (ver Tabla 27).

Tabla 26

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Matriz Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Posicionar al café peruano a través de una certificación de calidad (sello de marca país).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Mejorar la calidad del café a través de sinergias entre los centros de investigación, desarrollo e innovación y las principales universidades nacionales e internacionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Implementar alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Implementar un fondo de inversión para darle soporte al sector en época de crisis o desastres naturales.	Sí	Sí	No	Sí	No
DA5	Invertir en tecnologías sostenibles que no afecten al medio ambiente de la región, logrando reducir el consumo de recursos.	Sí	Sí	No	Sí	No

Tabla 27

Matriz de Ética (ME)

Estrategias específicas	Derechos					Justicia					Útil		Se acepta
	A la vida	A la propiedad	Al libre pensamiento	A la privacidad	A la libertad de conciencia	Al hablar libremente	Al debido proceso	En la distribución	En la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empelados	
FO1 Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO4 Posicionar al café peruano a través de una certificación de calidad (sello de marca país).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO1 Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO2 Mejorar la calidad del café a través de sinergias entre los centros de investigación, desarrollo e innovación y las principales universidades nacionales e internacionales.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO3 Implementar alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencias

A continuación, se presentan cinco estrategias retenidas:

1. FO1. Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales.
2. FO4. Posicionar al café peruano a través de una certificación de calidad (sello de marca país).
3. DO1. Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos.

4. DO2. Mejorar la calidad del café a través de sinergias entre los centros de investigación, desarrollo e innovación y las principales universidades nacionales e internacionales.
5. DO3. Implementar alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía.

Se ha considerado como estrategias de contingencias:

1. Posicionar el café peruano en el mercado internacional como productos de alta calidad en sus diversas variedades para lograr el impacto de marca país.
2. Educar y promocionar los atributos y bondades del café nacional en el mercado interno.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Para verificar que las estrategias resultantes estén alineadas con los Objetivos a Largo plazo, se ha empleado la Matriz MEOLP (ver Tabla 28). De esta manera, todas las estrategias resultantes tienen relación con uno o más Objetivos a Largo plazo, por lo cual pueden ser consistentes y adecuadas para lograr los objetivos a largo plazo para el sector cafetalero peruano.

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

Considerando las estrategias retenidas a continuación se presentan los efectos de las posibilidades ante los Competidores y Sustitutos (ver Tabla 29).

6.13 Conclusiones

En base al análisis realizado, se puede concluir que las cinco estrategias retenidas son las adecuadas para lograr la visión para el 2028. El sector peruano del café requiere diferenciarse de sus competidores, para lo cual es necesario mejorar los procesos productivos y de comercialización integrando la cadena de valor, mejorando la oferta y aumentando la

exposición de café peruano para conseguir un mejor posicionamiento en el mundo. Afianzar las relaciones con entidades locales y extranjeras como aliados comerciales se torna fundamental para exponer la calidad del café peruano y sus distintas variedades. Finalmente, se debe tener en cuenta que para hacer un sector rentable se debe trabajar en conjunto si se quiere una correcta integración de los procesos y reducción de costos.



Tabla 28

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses organizacionales		OLP1:	OLP2:	OLP3:	OLP4:
1	Aumento del rendimiento de la producción del Café por hectárea.				
2	Lograr un Café con alto estándar de calidad que fortalezca el reconocimiento mundial obtenido en la actualidad.			Para el año 2028 se empleará 262M puestos de trabajo directos (216M al 2016 considerando una PEA de 23.6MM), considerando un crecimiento promedio de 1.96% de la PEA.	
3	Generar mayor rentabilidad sector cafetalero.	Para el año 2028 se facturará US\$1,283 miles de MM. (US\$784 miles de MM al 2016), por lo cual se exportará 414,000 TM a un precio de US\$3.10/kg.	Para el año 2028 el ROS será 23% (-9% al 2016) considerando una producción promedio de 858 kg/ha (664 kg/ha al 2016).		Para el año 2028 el café peruano será reconocido por su alta calidad. (Al año 2017 dicho reconocimiento no está consolidado).
4	Velar por la conservación del medio ambiente aplicando tecnología de vanguardia para los procesos y así asegurar la conservación de los recursos naturales.				
5	Mejorar la asociación e institucionalización del sector, ya que se encuentra muy desarticulado.				
6	Incrementar la cantidad de puestos directos en el sector caficultor.				
<u>Estrategias específicas</u>					
FO1	Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales.	X		X	
FO4	Posicionar al café peruano a través de una certificación de calidad (sello de marca país).	X	X		X
DO1	Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos.		X	X	
DO2	Mejorar la calidad del café a través de sinergias entre los centros de investigación, desarrollo e innovación y las principales universidades nacionales e internacionales.	X	X		X
DO3	Implementar alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía.	X	X		

Tabla 29

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de competidores		Posibilidades de sustitutos	
	C1: Honduras	C2: Ethiopia	S1: Bebidas energizantes	S2: Maca
FO1 Diversificar el portafolio de variedades de café en los mercados actuales y potenciales.	A	A	I	I
FO4 Posicionar al café peruano a través de una certificación de calidad (sello de marca país).	I	I	A	A
DO1 Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos.	I	I	I	I
DO2 Mejorar la calidad del café a través de la asignación de recursos a los centros de investigación, desarrollo e innovación.	I	I	I	A
DO3 Implementar alianzas con reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía.	I	I	A	I

Nota. I = Indiferente y A = Atento a cambios

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Con los objetivos de corto plazo (OCP) se alcanzan los objetivos a largo plazo (OLP), a continuación, se presenta un resumen de dichos OCP:

OLP1. Para el año 2028 se facturará US\$1,283 MM. (US\$784 MM al año 2016), por lo cual se exportará 414,000 TM a un precio de US\$3.10/kg. Mientras que al cierre del año 2016 se comercializó 253,000 TM

OCP 1.1. Incrementar el nivel de facturación a razón de 4.28% cada año. Esto se logrará inicialmente penetrando al mercado japonés a partir del 2020 y al mercado francés a partir del 2021, manteniendo la exportación a los principales mercados ya atendidos (ver tabla 5). Al 2016, tanto Japón como Francia no se encontraban dentro de los principales países de exportación del café peruano.

OCP 1.2. Participar en las 10 principales ferias internacionales para el año 2019 y aumentar esta participación a razón de dos ferias por año. Organizar una feria internacional en el Perú por año para exponer la calidad del café peruano y lograr contratos con nuevos clientes. Al 2016 el Perú no supera la participación en 5 ferias internacionales por año y 5 ferias organizadas a nivel nacional específicamente para el sector café.

OCP 1.3. Desde el año 2019 entablar relaciones comerciales y alianzas estratégicas con distribuidores que permitan ingresar el café peruano a 3 países nuevos por año, asimismo lograr contratos con las 3 principales franquicias de café a nivel mundial. Al 2016 el Perú solo se encuentra en la franquicia internacional Starbucks a nivel mundial.

OLP2. Para el año 2028 el ROS será 23% (-9% en el 2016) considerando un crecimiento en la producción promedio de 858 kg/ha (664 kg/ha al año 2016).

OCP 2.1. Fortalecer el centro de investigación, desarrollo e innovación del café mediante alianzas con las tres principales universidades nacionales para el año 2019, y con

las dos principales universidades de Brasil y Colombia para el año 2021 y 2022 respectivamente. Al 2016 el Perú no mantiene alianzas directas con ninguna universidad internacional relacionada al café.

OCP 2.2. Incrementar la productividad promedio por hectárea a razón de 2.6% por año. Con ello, se logrará aumentar el rendimiento por hectárea de 664 a 858 kg hasta el año 2028. Al 2016 el Perú tenía un rendimiento por hectárea de 664 kg.

OCP 2.3. Capacitar a 8,000 productores de café por año para aumentar la eficiencia del proceso productivo. Al 2016 no se cuenta con un plan de capacitación integral para todas las instituciones del sector café.

OCP 2.4. Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores para elevar la productividad y estandarizar los procesos, a razón de una región por año. Al 2016 no se tiene un plan de integración para los vinculados al sector.

OCP 2.5. Disminuir 10 puntos porcentuales al año la participación de cafetos con más de 15 años de antigüedad, e incrementar el uso de semillas certificadas a razón de 8% en la producción total por año. Siguiendo las recomendaciones de los centros de investigación, desarrollo e innovación. Al 2016 no se tiene un plan actualizado en lo que respecta a la renovación de los cafetos ni un plan de incremento para el uso de semillas certificadas.

OCP 2.6. Incrementar el ROS en 3 puntos porcentuales cada año. Al 2016 es de -9%.

OCP 2.7. Reducir el costo por hectárea en 0.4% en cada año. Al 2016 el costo referencial por hectárea es de S/.4,734

OLP3. Para el año 2028 se empleará 262M puestos de trabajo directos (216M al 2016 considerando una PEA de 23.6MM). Dado que se considera un crecimiento promedio de 1.96% de la PEA.

OCP 3.1. Desarrollar tres programas de capacitación al año sobre técnicas y gestión en el marco de alianzas entre los centros de investigación, desarrollo e innovación con

universidades nacionales e internacionales, para aumentar la mano de obra calificada. Al 2016 no se tiene un plan de capacitación técnica integral para los vinculados al sector y el aumento en la mano de obra calificada.

OCP 3.2. Capacitar a 1,000 jóvenes por año en las regiones cafetaleras, reforzando sus conocimientos técnicos sobre mejores prácticas de producción, acopio y comercialización de café. Al 2016 no se tiene un plan de capacitación técnica para los jóvenes vinculados al sector.

OCP 3.3. Contratación de 4,600 empleados directos en promedio por año (1.96% de crecimiento por año) a través del aumento de producción por hectárea y aumento de nuevas áreas de cultivo. Al 2016 el crecimiento de la PEA es de 1.96% por año.

OLP 4. Para el año 2028 el café peruano será reconocido por su alta calidad. Al 2016 dicho reconocimiento no está consolidado.

OCP 4.1. Distinguir al café peruano a través de una certificación de calidad, representado por un sello de marca país, que refuerce su posicionamiento en la mente de los clientes. El sello de marca país se desarrollará hasta el año 2020 y el posicionamiento se consolidará en los siguientes tres años. Al 2016 no se cuenta con una certificación sólida y que distinga al café peruano como marca país.

OCP 4.2. Aumentar la producción del café especial a razón del 7% de volumen adicional por año. Empleando las técnicas de cultivo recomendadas por los centros de investigación, desarrollo e innovación tales como: la cosecha selectiva, renovación de cafetos y otros. Al 2016 se sabe que la producción de café especial no alcanza el 20% de la producción total.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se listan los recursos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas:

Relacionadas al OLP 1:

OCP 1.1. Incrementar el nivel de facturación a razón de 4.28% cada año. Esto se logrará inicialmente penetrando al mercado japonés a partir del segundo año y al mercado francés a partir del tercer año (ver Tabla 4). Al 2016, ambos destinos no se encuentran dentro de los principales países de exportación del café peruano.

Recurso humano: Productores, acopiadores y agentes de comercio internacional.

Experto en proyectos.

- Recurso material: Información de las tendencias de mercado.
- Recurso financiero: Financiamiento para inversión inicial y capital propio.

OCP 1.2. Participar en las 10 principales ferias internacionales para el año 2019 y aumentar esta participación a razón de dos ferias por año. Organizar una feria internacional en el Perú por año para exponer la calidad del café peruano y lograr contratos con nuevos clientes. Al 2016 el Perú no supera la participación en 5 ferias internacionales por año y 5 ferias organizadas a nivel nacional específicamente para el sector café.

• Recurso humano: Agentes de comercio internacional. Expertos en marketing internacional y relaciones públicas.

- Recurso material: Folletos, páginas web, internet.
- Recurso financiero: Financiamiento para implementación y capital propio.

OCP 1.3. Desde el año 2019 entablar relaciones comerciales y alianzas estratégicas con distribuidores que permitan ingresar el café peruano a 3 países nuevos por año, asimismo lograr contratos con las 3 principales franquicias de café a nivel mundial. Al 2016 el Perú solo se encuentra en la franquicia internacional Starbucks a nivel mundial.

• Recurso humano: Agentes intermediarios de comercio exterior. Ejecutivos comerciales.

- Recurso material: Bases de datos, páginas web, internet.

- Recurso financiero: Financiamiento para promoción y capital propio.

Relacionadas al OLP 2:

OCP 2.1. Fortalecer el centro de investigación, desarrollo e innovación del café mediante alianzas con las tres principales universidades nacionales para el año 2019, y con las dos principales universidades de Brasil y Colombia para el año 2021 y 2022 respectivamente. Al 2016 el Perú no mantiene alianzas directas con ninguna universidad internacional relacionada al café.

- Recurso humano: Especialistas en investigación agrícola. Académicos expertos de universidades nacionales e internacionales.

- Recurso material: Laboratorios. Base de datos.

- Recurso financiero: Financiamiento para soporte y mantenimiento.

OCP 2.2. Incrementar la productividad promedio por hectárea a razón de 2.6% anual. Con ello, se logrará aumentar la producción de 664 a 858 kg hasta el año 2028. Al 2016 el Perú tenía un rendimiento por hectárea de 664 kg.

- Recurso humano: Expertos en técnicas de cultivo agrícolas. Personal calificado.

- Recurso material: Semillas certificadas. Instrumentos para control de plagas y abonos.

- Recurso financiero: Financiamiento para soporte y mantenimiento.

OCP 2.3. Capacitar a 8,000 productores de café por año para aumentar la eficiencia del proceso productivo. Al 2016 no se cuenta con un plan de capacitación integral para todas las instituciones del sector café.

- Recurso humano: Productores, acopiadores. Experto en proyectos. Expertos capacitadores en técnicas de cultivo agrícolas.

- Recurso material: Hectáreas disponibles para programas piloto.

- Recurso financiero: Financiamiento para capacitación.

OCP 2.4. Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores para elevar la productividad y estandarizar los procesos, a razón de una región por año. Al 2016 no se tiene un plan de integración para los vinculados al sector.

- Recurso humano: Productores, acopiadores y comercializadores. Experto en proyectos. Expertos en técnicas de cultivo agrícolas. Líderes de empresas cafetaleras.

- Recurso material: Base de datos.

- Recurso financiero: Financiamiento para asesoría.

OCP 2.5: Disminuir 10 puntos porcentuales al año la participación de cafetos con más de 15 años de antigüedad, e incrementar el uso de semillas certificadas a razón de 8% en la producción total por año. Siguiendo las recomendaciones de los centros de investigación, desarrollo e innovación. Al 2016 no se tiene un plan actualizado en lo que respecta a la renovación de los cafetos ni un plan de incremento para el uso de semillas certificadas.

- Recurso humano: Productores. Experto en proyectos. Expertos en técnicas de cultivo agrícolas.

- Recurso material: Instrumentos agrícolas. Insumos certificados.

- Recurso financiero: Financiamiento para soporte y mantenimiento.

OCP 2.6. Incrementar el ROS en 3 puntos porcentuales cada año. Al 2016 es de -9%.

- Recurso humano: Productores. Expertos en técnicas de cultivo agrícolas.

- Recurso material: Instrumentos agrícolas. Insumos certificados.

- Recurso financiero: Financiamiento para soporte y mantenimiento.

OCP 2.7. Reducir el costo por hectárea en 0.4% en cada año. Al 2016 el costo referencial por hectárea es de S/.4,734

- Recurso humano: Productores. Expertos en técnicas de cultivo agrícolas.

- Recurso material: Instrumentos agrícolas. Insumos certificados.

- Recurso financiero: Financiamiento para soporte y mantenimiento.

Relacionadas al OLP 3:

OCP 3.1. Desarrollar tres programas de capacitación al año sobre técnicas y gestión en el marco de alianzas entre los centros de investigación, desarrollo e innovación con universidades nacionales e internacionales, para aumentar la mano de obra calificada. Al 2016 no se tiene un plan de capacitación técnica integral para los vinculados al sector y el aumento en la mano de obra calificada.

- Recurso humano: Capacitadores técnicos del sector cafetalero.
- Recurso material: Programas de capacitación y acondicionamiento de aulas.
- Recurso financiero: Financiamiento inicial operativo.

OCP 3.2. Capacitar a 1,000 jóvenes por año en las regiones cafetaleras, reforzando sus conocimientos técnicos sobre mejores prácticas de producción, acopio y comercialización de café. Al 2016 no se tiene un plan de capacitación técnica para los jóvenes vinculados al sector.

- Recurso humano: Capacitadores técnicos del sector cafetalero.
- Recurso material: Hectáreas disponibles para programas piloto.
- Recurso financiero: Financiamiento inicial operativo.

OCP 3.3. Contratación de 4,600 empleados directos en promedio por año (1.96% de crecimiento por año) a través del aumento de producción por hectárea y aumento de nuevas áreas de cultivo. Al 2016 el crecimiento de la PEA es de 1.96% por año.

- Recurso humano: Productores, acopiadores y comercializadores. Experto en proyectos.
- Recurso material: Bases de datos y hectáreas disponibles.
- Recurso financiero: Financiamiento inicial operativo.

Relacionadas al OLP 4:

OCP 4.1. Distinguir al café peruano a través de una certificación de calidad, representado por un sello de marca país, que refuerce su posicionamiento en la mente de los clientes. El sello de marca país se desarrollará hasta el año 2019 y el posicionamiento se consolidará en los siguientes tres años. Al 2016 dicho reconocimiento no está consolidado.

- Recurso humano: Expertos en certificaciones de calidad alimentaria. Expertos en marketing internacional y relaciones públicas. Líder de opinión en el sector cafetalero.

- Recurso material: Bases de datos. Certificaciones internacionales.

- Recurso financiero: Financiamiento para creación y soporte.

OCP 4.2. Aumentar la producción del café especial a razón del 7% de volumen adicional por año. Empleando las técnicas de cultivo recomendadas por los centros de investigación, desarrollo e innovación tales como: la cosecha selectiva, renovación de cafetos y otros. Al 2016 se sabe que la producción de café especial no alcanza el 20% de la producción total.

- Recurso humano: Expertos en certificaciones de calidad alimentaria. Expertos en producción tecnificada.

- Recurso material: Bases de datos. Certificaciones de calidad.

- Recurso financiero: Financiamiento para soporte y mantenimiento.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas ayudan a delimitar el accionar de las estrategias. Pueden describirse como las reglas, directrices o procedimientos que alinean a la estrategia para lograr los objetivos planteados por la organización o sector. Las políticas deben estar inmersas en todo el sector, puesto que la toma de decisiones en los diversos niveles o áreas funcionales deben estar alineados a los valores (D'Alessio, 2015).

Cuando los valores y las políticas pierden relevancia en un sector, puede afectar perjudicialmente incluso al desarrollo de todo un país. Perú no es ajeno a esa situación, ya

que el escándalo por el caso Odebrecht ha afectado el sentimiento social y la economía de todo el país.

Las políticas adecuadas para la consecución de los objetivos a largo plazo del sector cafetalero son las siguientes:

1. Promocionar el café peruano a nivel local y mundial por su reconocida calidad.
2. Promover la integración de toda la cadena productiva de valor.
3. Actuar de forma cohesionada como sector.
4. Incentivar la competitividad en el sector.
5. Promover la innovación, investigación y tecnología de procesos.
6. Alcanzar altos estándares de calidad en las diversas variedades.
7. Preservar el medio ambiente y el desarrollo social.
8. Educar y culturizar los beneficios de consumir café peruano.

La Tabla 30 muestra la relación entre las políticas y las estrategias retenidas.

7.4 Estructura del Café Peruano

La implantación estratégica requiere de programas de acciones específicas y una estructura organizacional que se adapte al contexto y al ciclo de vida del sector (D'Alessio, 2015). Para que las estrategias den resultados se necesita una estructura sólida que brinde los medios necesarios para alcanzar el éxito.

El sector peruano del café al contar con el café convencional debe ser eficiente en sus procesos, logrando minimizar costos, y la opción estructural más adecuada es la mecanicista, donde existe un control exhaustivo de procesos y énfasis en la especialización laboral. Como el sector peruano del café también cuenta con café orgánico y especiales, las acciones dirigidas van hacia el desarrollo e innovación en las finas variedades, y la mejor opción para el desarrollo es la estructura orgánica, puesto que es más flexible, acorta los tiempos de decisión, y es descentralizada (Robbins & Jugde, 2013).

En la tesis del Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana de Café presentada en junio del 2017 por alumnos de Centrum Católica, se propone crear una nueva organización denominada Sociedad Nacional del Café, el cual está encabezado por el Comité Nacional del Café y debajo de ella órganos internos de soporte y gerencias. Dicha organización velará por los intereses de los diversos integrantes de la industria peruana de café (Castrillón, Morán, Prado & Zevallos, 2017). A diferencia de lo mencionado anteriormente en la tesis del Planeamiento Estratégico para el café en el Perú presentada en febrero del 2018 por alumnos de Centrum Católica se proponen una estructura no a nivel industria sino enfocada a nivel de clúster, el cual es encabezado por una junta directiva y debajo de ella la gerencia general quien supervisa la diversas áreas funcionales (Egas, Gálves, Garcia & Granda, 2018). Ambos aportes apoyan a los actores de la cadena productiva del sector como organizaciones independientes como se muestra en la Figura 19.



Figura 19. Actores del Sector Café.

Tomado y Adaptado de “Línea de Base del Sector Café en el Perú,” por el Díaz, C., y Carmen, M, 2017 (http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe_P_NUD_PE.pdf).

Para la situación futura deseada, es fundamental que exista una sinergia entre las actuales instituciones u organizaciones, tanto públicas, privadas, no gubernamentales, y bilaterales pertenecientes al sector cafetalero, y la mejor manera de implementarlo es potenciar la función del Consejo Nacional del Café y su rol como ente regulador y vinculante del trabajo de la Junta Nacional del Café y la Cámara Peruana del Café y Cacao. La estructura propuesta para el Consejo Nacional del Café se muestra en la Figura 19. Para que el sector peruano del café funcione de manera sinérgica, se debe institucionalizar el Consejo Peruano del Café quien tendrá la potestad de planear, organizar, dirigir y controlar dicho sector. Para que el consejo tenga la fortaleza necesaria debe contar con el apoyo de los representantes del sector privado, público, organismos no gubernamentales y organismos bilaterales.

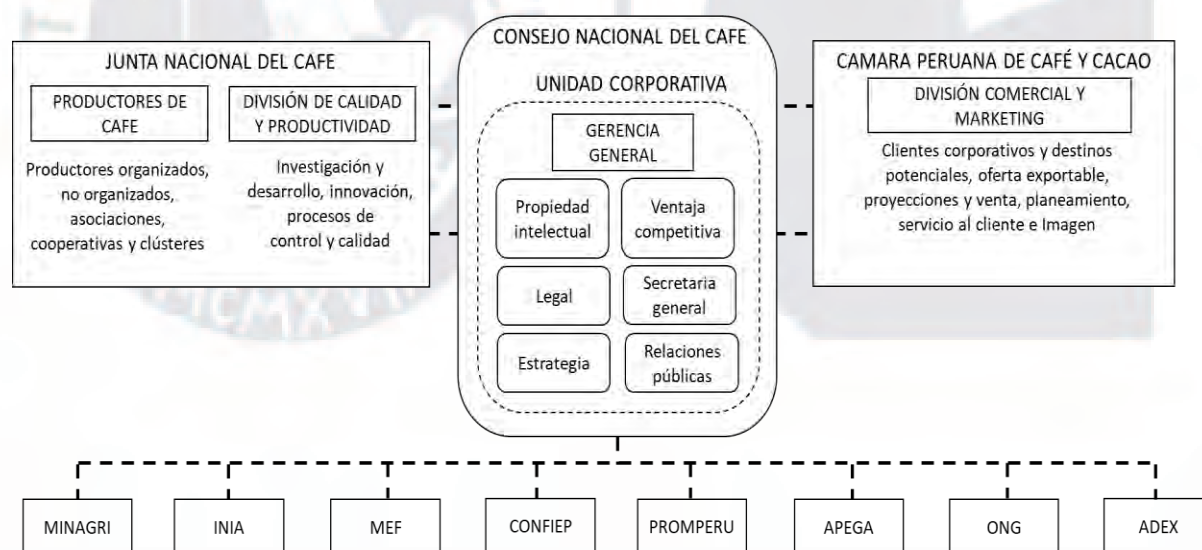


Figura 20. Estructura organizacional del Consejo Nacional del Café.

Este grupo proveniente de diversos ámbitos, pero con un interés común, logra una sinergia interinstitucional al trabajar de manera integrada, el cual facilita las vías de desarrollo estableciendo la ruta del café peruano. La Junta Nacional del Café y la Cámara de Café y Cacao deben trabajar en conjunto con el Consejo Nacional del Café las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos por la plana directiva. Se propone que el Consejo

Tabla 30

Matriz de Políticas

No	Estrategias	Políticas							
		Promocionar el café peruano a nivel local y mundial por su reconocida calidad.	Promover la integración de toda la cadena productiva de valor.	Actuar de forma cohesionada como sector.	Incentivar la competitividad en el sector.	Promover la innovación, investigación y tecnología de procesos.	Alcanzar altos estándares de calidad en las diversas variedades.	Preservar el medio ambiente y el desarrollo social.	Educar y culturizar los beneficios de consumir café peruano.
FO1	Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales.	X					X	X	X
FO4	Posicionar al café peruano a través de una certificación de calidad (sello de marca país).	X	X	X	X	X	X	X	X
DO1	Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos.		X	X	X	X	X	X	
DO2	Mejorar la calidad del café a través de sinergias entre los centros de investigación, desarrollo e innovación y las principales universidades nacionales e internacionales.		X	X	X	X	X	X	X
DO3	Implementar alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía.	X	X		X	X	X	X	

Nacional del Café presente las propuestas, avances y resultados del plan conjunto de ambas entidades en el Foro Nacional del Café, el cual debe realizarse al menos dos veces al año y contar con exposición en prensa para otorgarle la relevancia necesaria a nivel nacional e internacional. Cabe resaltar que para que el Consejo Nacional del Café pueda cumplir con sus responsabilidades debe contar los medios económicos para consolidar su institucionalidad, así como contar con soporte de todos los sectores involucrados.

En el sector privado hay diferentes visiones de cómo desarrollar el sector café por ello es clave la integración más estrecha de los actores tanto público como privado a fin de lograr el desarrollo deseado del sector.

El Consejo Nacional del Café debe instaurar metas en conjunto a ambas instituciones que vincule sus esfuerzos hacia un mismo objetivo. Para lo cual se deben identificar las áreas de interés en común entre los participantes, incluyendo al sector público, privado, las organizaciones de apoyo como las ONG y organismos bilaterales para potenciar los esfuerzos individuales y más bien desarrollar proyectos cada vez más sólidos con resultados cohesionados y eficientes para el sector. Por ejemplo, en el caso de los concursos de café o excelencia de taza son un excelente espacio de exposición y oportunidad de negocio para la interacción de los principales socios estratégicos internacionales. Para ello, la Junta Nacional del Café debe ser responsable de organizar a sus principales productores, mientras que la Cámara de Café y Cacao deberá convocar a los principales clientes internacionales. Así como los organismos bilaterales podrán brindar soporte económico y social a ambas partes.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Un sector debe evaluar el impacto que puede generar sus actividades. Debe respetar y considerar los intereses de las partes involucradas dado que pueden perjudicar a la sociedad como al medio ambiente producto de su gestión (Marquina, 2016). D'Alessio mencionó la triple rentabilidad, que son: (a) lo económico, (b) social, y (c) ambiental. Las organizaciones

responsables con el cuidado del medio ambiente conocen de cerca a los grupos de interés, y mientras más se preocupan por ellas reciben una mejor aceptación. Entre los beneficios obtenidos por organizaciones responsables se encuentra la reducción de costos, mayor motivación de los colaboradores y mejora en la reputación (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2011).

El sector peruano del café impacta directamente al medio ambiente y la ecología. De acuerdo con el MINAGRI, el café es uno de los principales productos agrícolas de exportación, ubicándose en el octavo lugar como país exportador de café y segundo lugar como exportador de la variedad orgánico. Actualmente existen 425,416 ha dedicadas al cultivo del café y existe potencial de crecimiento que se aproxima a los 2 MM de ha. Asimismo, se ha ganado terreno al cultivo ilegal de coca.

Según las declaraciones de la Comisión Nacional por el Desarrollo y Vida Sin Drogas [DEVIDA], más de 17 mil familias de las zonas cocaleras de San Martín, Huánuco, Junín, Pasco, Ayacucho, Puno y Ucayali, han dejado los cultivos de hoja de coca por el cultivo del café. La presidenta ejecutiva de DEVIDA, señaló que el café es un vehículo de paz (“Devida: Más de 17 mil familias eligieron,” 2017). Cerca de 223 mil familias son pequeños productores de café. En la actualidad la actividad agrícola genera 2 MM de empleo, y el sector peruano del café ocupa la tercera parte de esta (“Café: ¿Cuántos quintales se podrían cosechar,” 2017). Las estrategias están planteadas en base a los valores establecidos y acorde con el cuidado del medio ambiente. Y se alinean para seguir impulsado el nombre del café peruano.

La conservación de la biodiversidad en el Perú es de gran preocupación a nivel mundial, debido a que en el Perú existe una gran variabilidad de clima, altitud, latitud, y tipos de suelos. En el país coexisten 84 de las 104 ecologías principales del planeta, existiendo un riesgo en el sostenimiento del ecosistema debido al calentamiento global, exportación ilegal

de genes, el uso de los conocimientos indígenas por empresas extranjeras y el incremento de productos transgénicos incrementan la preocupación por la conservación de la biodiversidad del Perú. Existe un esfuerzo que se evidencia en la conservación de la biodiversidad incluso en algunos tubérculos como la papa teniendo esfuerzos de diferentes sectores entre ellos: agricultores, que poseen fortalezas milenarias y nativas; científicos, que poseen infraestructura experiencia y banco de genes técnicos; Organizaciones no Gubernamentales (ONG), con experiencia en productos rurales y contactos en las comunidades ; y empresas comerciales, quienes cuentan con los recursos financieros para proyectos a largo plazo (Scott, 2011).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para que la estructura de la institución funcione se debe elegir correctamente al equipo humano responsable de cada agrupación o comité, gerencia, unidad de negocio, así como los responsables de las divisiones. El liderazgo es un factor importante, ya que al dirigir desde puestos clave en un sector existe dificultad de llegar transversalmente a todos los colaboradores, además de la resistencia al cambio que se hace presente en un entorno de gran magnitud.

Bajo la línea de mantener un buen liderazgo, el Consejo Nacional del Café debe establecer trabajos conjuntos entre las organizaciones relacionadas al sector, escuchar y promover la cooperación entre las partes, facilitar el diálogo, establecer metas conjuntas y reunirse constantemente con los líderes de distintos niveles de estas organizaciones.

La gerencia general es elegida por los directivos del Consejo Nacional del Café, luego ambos tienen la potestad de elegir a los líderes representantes de la Junta Nacional del Café y de la Cámara de Café y Cacao. En este punto, los representantes deben ser cambiados en la medida de que no cumplan con los resultados obtenidos o no mantengan la capacidad de liderazgo necesaria para la gestión de sus organizaciones. La gestión transparente de los

líderes será fundamental para mostrar los avances en el sector peruano del café, logrando facilitar la comercialización y motivando a los implicados en la cadena productiva. A largo plazo, los líderes pueden lograr posicionar a Perú dentro de los seis primeros países productores a nivel mundial, convirtiendo el sector cafetalero en un referente dentro del sector agrícola, ya que no solo puede mejorar la imagen del producto peruano, sino dar empleo a más personas y mejorar la calidad de vida de las familias vinculadas a la cadena productiva.

7.7 Gestión del Cambio

Para lograr ejecutar las estrategias planteadas en el sector peruano del café, es necesario reconocer la situación al que se enfrenta, que puede pasar de un estado estático a dinámico. El hecho de que exista una integración de todo el sector peruano del café y que empiece a tener mayor control y poder, y se agilicen los procesos para llegar a una mayor productividad, requiere de saber gestionar el cambio. Muchos de los procesos con los que el sector peruano del café se ha mantenido se pueden reducir en tiempo, se eliminan actores y otras actividades que no generan valor. Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, existen herramientas para la gestión del cambio, y todas apuntan a mejorar los resultados de la organización, así como el bienestar de los colaboradores. No existe cambio sin colaboración, y para ello los valores que acompañan al proceso son: (a) respeto por las personas, (b) confianza y apoyo, (c) igualdad de poder, (d) confrontación, y (e) participación. Algunos expertos del desarrollo organizacional han hallado dos métodos efectivos para gestionar el cambio, ambos tienen un enfoque proactivo, y son: (a) cultura innovadora, y (b) creación de una organización que aprende (Robbins & Judge, 2013).

El consejo debe de fomentar una cultura orientada al cambio, y debe aceptar los procesos innovadores y flexibles para generar valor en la cadena productiva. Para ello el intercambio de ideas fértiles deben ser permitidos con mucha fluidez, también debe existir

fomento por la experimentación, sobre todo la aceptación de la prueba y error. En este contexto, los grupos de trabajo funcionan mejor como comités, las responsabilidades de equipos interfuncionales propician el intercambio de ideas y permite un aprendizaje grupal constante (Robbins & Judge, 2013). Es mucho más provechoso si el equipo de marketing detecta un nuevo nicho de mercado, lo transmite a los productores y junto con el equipo de calidad llegan a producir y cumplir con las expectativas del consumidor. La organización burocrática por funciones debe quedar atrás, el enfoque en procesos orientado al mercado es lo que debe primar, y una gestión correcta del cambio puede aprovechar las oportunidades con los recursos del sector.

Los líderes responsables del consejo, gerencias y divisiones deben manejar la gestión del cambio para poder contrarrestar los efectos que frenan la evolución del sector. D'Alessio (2015) hizo referencia a lo planteado por Boyett y Boyett, Kotter y Conner, e indicó algo en común entre las menciones de los autores, las cuales son: (a) comunicar y siempre comunicar, (b) visión clara y convincente, (c) establecer la necesidad y estar convencidos del cambio, y (d) compartir una visión común. Al ejecutar la gestión del cambio en un sector se necesita de un equipo de altos directivos comprometidos en alinear las estrategias y acciones necesarias.

7.8 Conclusiones

La tecnificación de los procesos, la integración de la cadena valor y las alianzas con distribuidores y principales franquicias pueden dinamizar el desarrollo del sector peruano del café e impactar positivamente en la productividad y crecimiento de la empleabilidad en el sector. El fortalecimiento del Consejo Nacional del Café requiere de recursos humanos capaces de liderar y articular esfuerzos de manera conjunta para generar valor y fortalecer las instituciones. Las políticas apoyarán en la toma de decisiones, tanto del rápido accionar como en la formulación e implementación de las estrategias. Estos lineamientos serán las guías para que exista una convivencia sana entre el sector, medio ambiente, sociedad, colaboradores y el

entorno cambiante. En el sector privado hay diferentes visiones de cómo desarrollar el sector café por ello es clave la integración más estrecha de los actores tanto público como privado a fin de lograr el desarrollo deseado del sector.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Ante un mercado dinámico y cambiante se torna vital que las estrategias planteadas puedan ser revisadas y reformuladas de ser necesario. Esto es de acuerdo a la tendencia del mercado, competencia y demanda del consumidor. Por tanto, en este capítulo se muestra el tablero de control balanceado como la herramienta que permite la evaluación de dichas estrategias.

8.1 Perspectivas de Control

Dicho tablero considera los siguientes puntos de evaluación: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Aquí se considera vital la capacitación a los productores sobre las técnicas de cultivo, así como en la mejora de la tecnificación de sus procesos y control de plagas. De la misma manera, que las instituciones financieras puedan brindar apoyo al crédito agrícola a través de las diversas agrupaciones que promueven el sector. Ahora, también es vital que se concientice a la población local sobre el café peruano y el reconocimiento que este tiene a nivel mundial. Solo de esta manera, se puede incrementar el consumo local, y con ello, la valoración del café peruano al exterior como lo hizo Brasil.

8.1.2 Procesos

En este punto se debe revisar el proceso productivo interno en relación a la satisfacción del cliente y lo que este desee. De esta manera, deben existir indicadores asociados al proceso para permitir monitoreo y en consecuencia mejorar con respecto a la calidad esperada del producto de acuerdo al tipo de grano producido y la demanda del mercado al que se dirija. Cada mercado tiene necesidades específicas y el consumo en el tipo de café puede variar. Asimismo, ya que la capacitación de todos los involucrados en la cadena de valor es necesaria para la sostenibilidad del sector, debe trabajarse en un programa

de capacitación que permita la preparación de los mismos y mida su grado de especialización. El rol que las organizaciones gubernamentales y privadas tienen aquí es vital.

8.1.3 Clientes

Para lograr incrementar el consumo del café peruano a nivel mundial es fundamental que primero se concientice a la población local sobre el mismo, esto es, respecto a su variedad, aroma y sabor, a través de la prueba del producto. Asimismo, darle exposición a través de ferias locales e internacionales que muestren el café como parte de la oferta gastronómica del país. Inclusive, trabajar propuestas cruzadas con otros productos derivados del país, como por ejemplo el licor de café que tiene éste como ingrediente fundamental, y puedan mostrar su calidad, aroma y sabor único a través de propuestas innovadoras. Como también puede ser, trabajar nuevos desarrollos con productos bandera como la lúcuma o el pisco. También se torna necesario trabajar alianzas estratégicas, por ejemplo, con franquicias, que puedan exhibir el café peruano de manera masiva, como lo hace Starbucks en Perú y otros países con su venta del café en grano y molido. Sin embargo, esta puede potenciarse y negociar una mejor exposición no solo de forma local, sino internacional.

8.1.4 Financiera

Mediante la perspectiva financiera se puede medir y controlar los efectos que afectan la generación del valor, de esta forma evaluar qué tanto se mejora la situación inicial dentro del sector de productores de café. Esta perspectiva está alineada con las demás perspectivas de control a través del incremento de la facturación por exportación, acceso al crédito, incremento de la rentabilidad del productor y la reducción de los costos fijos mediante las siguientes variables que determinarán un mejor posicionamiento del producto:

1. Variación porcentual del incremento de la facturación de café.
2. Variación porcentual del número de productores con acceso al crédito
3. Variación porcentual de la rentabilidad.

4. Variación y porcentaje de costos fijos por ventas.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de control Balanceado (*Balanced Scorecard*) es clave, ya que permite gestionar haciendo uso de las herramientas de los controles para conocer cómo se está realizando y consiguiendo alcanzar los objetivos a corto plazo y cómo se está consiguiendo alcanzar los objetivos a largo plazo con la aplicación de las estrategias. Todo ello permite poder tomar decisiones para seguir el resultado de los indicadores (ver Tabla 31).

8.3 Conclusiones

De estas cuatro perspectivas se despliega la importancia de cada una de ellas para el mejoramiento del sector peruano del café y la importancia de todos los involucrados en la cadena. Asimismo, se torna vital el conocimiento del sector cafetalero antes de tomar cualquier estrategia que no tenga un objetivo claramente definido. Y de esta manera utilizar los recursos financieros de manera eficiente y que oriente al sector hacia un desarrollo exitoso, el cual vaya acompañado de un desarrollo en la concientización de su consumo nacional y la verificación de cada uno de sus procesos.

Tabla 31

Balanced Scorecard

N°	Objetivo de Corto Plazo	Perspectiva	Indicador	Detalle del Indicador	Unidad de Medida	Periodo de la Medición
OCP 1.1	Incrementar el nivel de facturación a razón de 4.28% cada año.	Financiera	Ratio de Facturación	Facturación/año	Porcentaje	Anual
OCP 2.6	Incrementar el ROS en 3 puntos porcentual cada año.	Financiera	Ratio de ROS	Precio promedio -costo promedio / costo promedio	Porcentaje	Anual
OCP 2.7	Reducir el costo por kilogramo, en 0.4% en cada año.	Financiera	Ratio de costos	Volumen de producción Hectárea/ Costo	Porcentaje	Anual
OCP 2.1	Fortalecer el centro de investigación, desarrollo e innovación del café mediante alianzas con las tres principales universidades nacionales para el año 2019, y con las dos principales universidades de Brasil y Colombia para el año 2021 y 2022 respectivamente.	Proceso	Alianzas Estratégicas con Universidades	Número de alianzas de las universidades	Cantidad	Anual
OCP 2.2	Incrementar la productividad promedio por hectárea a razón de 2.6% anual.	Proceso	Productividad	Producción de Kilogramos / Hectárea	Porcentaje	Anual
OCP 2.4	Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores para elevar la productividad y estandarizar los procesos, a razón de una región por año.	Proceso	Alianzas Estratégicas con Aliados clave (Acopiadores, productores y comercializadores)	Número de Empadronados	Cantidad	Anual
OCP 2.5	Disminuir 10 puntos porcentuales al año la participación de cafetos con más de 15 años de antigüedad, e incrementar el uso de semillas certificadas a razón de 8% en la producción total por año.	Proceso	Ratio de Cafetos Renovados y Semillas Certificadas	Cantidad de cafetos renovados/ Cafetos con más de 15 años	Porcentaje	Anual
OCP 3.3	Contratación de 4,600 empleados directos en promedio por año (1.96% de crecimiento por año) a través del aumento de producción por hectárea y aumento de nuevas áreas de cultivo.	Proceso	Ratio de contrataciones	Cantidad de nuevas Contrataciones/ Total de Colaboradores	Porcentaje	Anual
OCP 4.1	Distinguir al café peruano a través de una certificación de calidad, representado por un sello de marca país, que refuerce su posicionamiento en la mente de los clientes.	Proceso	Certificación de café peruano	Registro de Certificación de Calidad café peruano	Unidad	Anual
OCP 4.2	Aumentar la producción del café especial a razón del 7% de volumen adicional por año.	Proceso	Ratio de producción de Café especial	Cantidad de Café especial/ Producción total	Porcentaje	Anual
OCP 1.2	Participar en las 10 principales ferias internacionales para el año 2019 y aumentar esta participación a razón de dos ferias por año.	Clientes	% Crecimiento de exportación de Café	Facturación/año	Cantidad/Porcentaje	Anual
OCP 1.3	Desde el año 2019 entablar relaciones comerciales y alianzas estrategias con distribuidores que permitan ingresar el café peruano a 3 países nuevos por año, asimismo lograr contratos con las 3 principales franquicias de café a nivel mundial.	Clientes	% Crecimiento de exportación de Café	Facturación/año	Porcentaje	Anual
OCP 2.3	Capacitar a ocho mil productores de café por año para aumentar la eficiencia del proceso productivo.	Aprendizaje	Agricultores Capacitados	Número de agricultores cafetaleros capacitados	Cantidad	Anual
OCP 3.1	Desarrollar tres programas de capacitación al año sobre técnicas y gestión en el marco de alianzas entre los centros de investigación, desarrollo e innovación con universidades nacionales e internacionales, para aumentar la mano de obra calificada.	Aprendizaje	Agricultores Capacitados	Número de agricultores cafetaleros capacitados	Cantidad	Anual
OCP 3.2	Capacitar a 1,000 jóvenes por año en las regiones cafetaleras, reforzando sus conocimientos técnicos sobre mejores prácticas de producción, acopio y comercialización de café	Aprendizaje	Jóvenes capacitados	Número de agricultores cafetaleros capacitados	Cantidad	Anual

Capítulo IX: Competitividad del Café Peruano

9.1 Análisis Competitivo del Café Peruano

La situación del sector del café peruano se puede responder con el análisis de las cinco fuerzas de Porter las cuales están compuestas por el poder de negociación de: (a) proveedores, (b) compradores, (c) productos sustitutos, (d) entrantes y (e) el nivel de rivalidad entre competidores. Producto de la información detallada en el capítulo tres se analiza la situación del café peruano.

Para producir el café convencional no se necesita proveedores especializados ni recursos complejos. La mano de obra es el principal diferencial y la mayoría de los productores de café convencional se sitúan en una zona de confort y no hacen más por mejorar su producción, los cuales lo venden a las cooperativas. No existe complejidad en los procesos por los cuales el poder de negociación del proveedor es bajo. Respecto a los cafés especiales si se necesita un proceso fino, tanto desde la producción como el proceso post cosecha. Los cosechadores deben seleccionar manualmente los mejores frutos, el proceso de fermentado y secado se vuelve más riguroso y en cada etapa hay que controlar la evolución del producto. Al ser pocos productores los que se esfuerzan por tener un mejor producto, el poder de negociación de estos es medio alto. Conseguir mano de obra calificada no es sencillo, pero como el café diferenciado es más valorado, poco a poco se está mejorando la situación de estos productores, sin embargo falta mucho por desarrollarse para llegar a niveles como Honduras o Colombia.

Los compradores de café convencional pagan por el producto a precio de commodity, no se puede negociar precios porque este ya está dado. El problema de las cooperativas es que ellos trabajan como acopiadores, y pagan precios bastante bajos. No les interesa la calidad del café, ellos solo pagan por peso, y como existe mercado sin calidad, los productores no mejoran sus procesos y venden al peso. Sin embargo, la tendencia es que cada

vez los compradores se vuelven más exigentes, y existe el mercado del café especial que si pagan más por ello. Las tostadoras pagan varias veces más por cafés diferenciados, pero son bastante exigentes en el producto que se les entrega. Además, la tendencia hacia lo saludable, orgánico y amigable con la naturaleza está exigiendo cafés con mejores estándares y con certificaciones acreditadas. Cada vez existen más interesados en cafés especiales los cuales dan mayor margen al productor para manejar precios, plazos, condiciones y cobrar por un café ganador de premios una suma altísima de dinero, por tanto el poder de negociación de los compradores es bajo.

Respecto a los productos sustitutos, aun no es claro un verdadero sustituto del café. Existen energizantes, jugos, vitaminas, suplementos que dan energía, y los consumidores pueden recurrir a ellos cuando no encuentran un café, o es más económico y accesible a estos sustitutos. El hecho de solo buscar un producto energético determina que el poder de los sustitutos es intermedio. Ahora, un verdadero consumidor de café que lo disfruta totalmente no encuentra un sustituto perfecto a este. Ahora con la tendencia saludable existen cafés orgánicos o producidos de manera amigable con la naturaleza, pero también productos naturales como las infusiones o productos como la hierbaluisa, menta, coca, entre otros, están ganando terreno, tanto por la tendencia a lo natural como por la sofisticación de su sabor y aroma. En el caso de estos productos sustitutos el poder que tienen respecto al café es bastante bajo.

La amenaza de países entrantes productores de café es alta. Muchos países han mejorado sus exportaciones respecto a Perú, y esto es porque el café es un producto agrícola que genera muchos puestos de trabajo y genera ganancia al país productor y exportador, el café es un producto de gran interés nacional. Los países entrantes han mejorado su capacidad productiva, no solo por la empresa privada, sino por el apoyo de sus gobiernos. El hecho de ser más eficientes en la producción, controlando mejor sus costos, generando economías de

escala, pueden manejar mejor sus márgenes, por eso llegan a ofrecer precios por debajo del café peruano. No es extraño que Perú consuma café de otros países, o que las empresas privadas compren granos de café de otros países para procesarlos y venderlo en el mercado peruano.

Tanto Colombia como Honduras, son países que han hecho del café un producto banderas. Los actuales rivales del café peruano como Honduras y Ethiopia están haciendo las cosas de buena manera apoyados por sus respectivos estados, ante esta situación actualmente la rivalidad entre los competidores es alta. La institucionalización de un ente que dirija el sector cafetalero es primordial y que se logre la sinergia entre los representantes de productores y comercializadores es vital para ganar competitividad en el sector. Ante esta situación Perú tiene una debilidad, pues los representantes de ambos grupos no se encuentran totalmente articulados, si bien es cierto que existe el Consejo Nacional del Café, este aún no tiene la fuerza necesaria para organizar un plan de trabajo conjunto.

El análisis de las cinco fuerzas demuestra la situación actual del sector, donde existe oportunidad de explotar los recursos para mejorar la imagen del café peruano. Existe mercado para seguir creciendo y sacar ventaja diferenciando al café peruano. Se conoce la brecha que tiene el sector peruano del café respecto a sus competidores y las oportunidades de alcanzarlo están en la manera de cómo se organiza el sector. Si bien es cierto existe una debilidad, aun se puede alcanzar la situación deseada con las estrategias propuestas en el capítulo 6.

El café es un producto altamente consumido a nivel mundial y existen competidores fuertes cuyo consumo per cápita anual supera arduamente el consumo local; y de la misma manera, sus niveles de exportación superan el peruano. Se cree conveniente que el café peruano compita por la diferenciación del producto, esto es, además de ofrecer el café estándar, se brinden nuevas opciones de grano alineadas a las tendencias de mercado. Lo cual es factible dada las condiciones de suelo en el territorio nacional a diferencia de sus

competidores. De esta manera, existe una gran oportunidad en el café especial. Dentro de esta variedad, se encuentra el café orgánico en el cual Perú ya es el segundo productor más importante en el mundo (“Minagri: Perú es el segundo productor,” 2015).

Existen organizaciones denominadas Clúster que pueden elevar la competitividad del sector cafetalero, según Innóvate Perú (“Crean clúster del café,” 2018). Clúster es la concentración geográfica de empresas interconectadas con organismos de apoyo para su actividad productiva (universidades, agencias gubernamentales, ONG’s y otros) que pertenecen a la cadena de valor del proceso productivo y cooperan entre sí. Previamente a ello se tiene que realizar el mapeo de la cadena de valor, considerando aspectos como: cercanía geográfica, condiciones de clima, cercanía de proveedores y actores de soporte al proceso productivo. El apoyo del gobierno es fundamental para proveer las condiciones de infraestructura, financiamiento y comunicación. Este apoyo a los clústeres empezó con proyectos como la conformación de la Asociación Clúster Café Selva Central [CLUSCAFÉ] pero aún queda mucho por hacer ya que se estima que en la Selva Central se concentra el 35% de la producción cafetalera nacional sin explotar todo su potencial. Estos esfuerzos deben ser canalizado por los organismos del Estado: (a) MINAGRI, (b) PROMPERÚ, (c) SENASA, (d) PROMPEX, (e) SIICEX, (f) DEVIDA, (g) SUNAT, entre otros. Por otro lado, entre las organizaciones privadas se tiene a la ADEX Junta Nacional del Café y ONG entre otros (“Crean clúster del café en la selva central,” 2018).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Café Peruano

A diferencia de otros países productores de café, Perú posee ventajas comparativas por su ubicación geográfica, clima, regiones con diversos pisos altitudinales, y un gran territorio con potencial de producción. Sin embargo, en términos de ventaja competitiva Perú, por buen producto que tenga, actualmente no está a la altura de países como Brasil o Colombia. Ambos países, se han dedicado a difundir y promover el consumo interno de café,

educando al consumidor sobre el tipo de aroma, cuerpo, sabor, variedades, grado de tueste, así como los beneficios del consumo. Ambos países promueven la calidad con sellos distintivos a los productos y acreditan a las cafeterías, hoteles y restaurantes que utilizan granos de calidad. Hacia el comercio exterior, ambos países se han organizado creando federaciones con la suficiente fuerza de ordenar todo un sector y así ser representativa en los mercados globales.

Perú tiene como elemento diferenciador tener las condiciones climáticas para tener un café de alta calidad, esta es la base actual de la ventaja competitiva. Sin embargo, el sector no cuenta con la consistencia necesaria para mantener un estándar de calidad permanente. En la tercera edición del Concurso Internacional de Cafés Tostados al Origen, organizado por la Asociación para la Valorización de los Productos Agrícolas [AVPA] realizado en París el 2017, Perú fue el país que ganó más distinciones. En total obtuvo 23 distinciones, de las cuales 12 corresponden al café proveniente del distrito de Villarrica, provincia de Oxapampa. Superó a países como Colombia, México, Filipinas, Tailandia, Vietnam, entre otros participantes (“Pasco: café de Villa Rica recibe 12 premios,” 2017). Un punto que marca la ventaja del café peruano es la valorización del café cajamarquino. El ministerio de la producción informó que el café de esta región, de la variedad caturra bourbon, sobrepasó el valor de US\$ 10,000 el quintal (46 kg), siendo esta cifra superior a las obtenidas en ediciones anteriores.

El café cajamarquino fue el ganador de la subasta electrónica internacional de la Alliance For Coffee Excellence [ACE], resultado de la competencia Taza de Excelencia Perú 2017. El ministro de la producción, Pedro Olaechea, afirmó que de esta manera se refleja la alta calidad del café peruano (“Produce: Café peruano superó precio,” 2017). Existe gran oportunidad de aplicar las estrategias retenidas para integrar al sector peruano del café, generar ventajas competitivas, y generar el protagonismo deseado a nivel mundial.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Café Peruano

Uno de los puntos importantes para poder realizar un Clúster, es conseguir ventaja por la cercanía geográfica y condiciones de clima, bajo este principio al tener departamentos productores de café con mayor producción como San Martín, Junín, Amazonas, Cusco y Cajamarca, los cuales tienen un alto potencial de formar clúster altamente productivos, ya que alrededor o cercanía de los departamentos son atraídos sectores complementarios como proveedores de recursos, existiendo la necesidad de contar con un apoyo gubernamental para potenciar esta ventaja competitiva por parte del Estado para proveer las condiciones de infraestructura o financiamiento y comunicación. Este apoyo debe ser canalizado por los organismos del Estado: (a) MINAGRI, (b) PROMPERÚ, (c) SENASA, (d) PROMPEX, (e) SIICEX, (f) DEVIDA, (g) SUNAT, entre otros. Por otro lado, entre las organizaciones privadas se tiene a la ADEX Junta Nacional del Café y ONG entre otros.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

A nivel nacional, por ser las principales zonas de producción de café, se considera que los departamentos favorecidos para la formación de clústeres del café son: Junín, San Martín, Cajamarca, Amazonas y Cusco, donde ya existen pequeños esfuerzos de organización entre proveedores de insumos, los cuales abastecen de fertilizantes, insecticidas, maquinaria, semillas, sistema de riego, equipos de procesamiento, material de empaque y otros insumos. Según el equipo del Programa Nacional de Renovación de cafetales [PNRC], alrededor del 80% de los productores no están organizados. Se han identificado cuatro grandes grupos: (a) las cooperativas y asociaciones siendo uno de los grupos donde repercute mayor apoyo a nivel nacional e internacional por las entidades privadas y gubernamentales; (b) las federaciones que surgen en diversos lugares teniendo como especial característica un tiempo de vida con el objetivo de satisfacer una demanda concreta; (c) los grupos articulados comercialmente a empresas los cuales trabajan de forma directa con empresas nacionales e

internacionales sin intermediarios; y (d) los no articulados ni organizados, es el más numeroso y difícil para interactuar debido a la carencia de medios, a este grupo pertenece la mayoría de caficultores que realizan una producción familiar con menos de 5 ha. (Díaz & Carmen, 2017). En este sentido existe un gran potencial para la formación de organizaciones cafetaleras que pueden aumentar la competitividad del sector.

9.5 Conclusiones

El sector peruano del café tiene espacio de mejora en cuanto a su competitividad, por lo cual debe dirigir sus esfuerzos a: (a) integrar la cadena de valor y sus integrantes, (b) tecnificar sus procesos, (c) emplear las alianzas estratégicas para exponer sus productos nacional e internacionalmente, (d) explotar las variedades de cafés especiales, entre otros y (e) la formación de clústeres que aumenten la competitividad del sector cafetalero. Esto puede permitir alcanzar una ventaja competitiva y hacer sostenible el sector en la medida se mantenga un alto estándar de calidad y un sector completamente articulado en cuanto a objetivos de largo plazo.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones están dirigidas a los análisis realizados sobre la actualidad del sector peruano del café en esta época de globalización de los mercados.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 32 se presenta el Plan Estratégico Integral, resultante del presente trabajo para lograr la visión planteada para el sector peruano del café empleando el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico presentado por D'Alessio (2015).

10.2 Conclusiones Finales

1. Actualmente existen diversas organizaciones que incentivan la producción del café peruano como la Cámara Peruana de Café y Cacao y la Junta Nacional del Café, sin embargo, estas se encuentran en proceso de consolidación y carentes de recursos, por lo cual no logran tener el protagonismo necesario para desarrollar el sector peruano del café. Además, en el sector privado hay diferentes visiones de cómo desarrollar el sector café por ello es clave la integración más estrecha de los actores tanto público como privado a fin de lograr el desarrollo deseado del sector. Asimismo, no se está priorizando atender los temas relacionados con el cambio climático dado que existen varios esfuerzos separados con enfoques diferentes.
2. El sector peruano del café sigue en crecimiento, y en los dos últimos años Perú ha tenido un mayor crecimiento respecto al promedio mundial. Siendo la demanda de variedades de café especial la que ofrece mayores márgenes de rentabilidad.
3. El grado de rivalidad entre los competidores del sector del café internacional es alta. Perú se ubica en el noveno puesto de la producción y octavo puesto de la exportación del café en el mundo, sin embargo, Brasil y Colombia tienen una postura competitiva superior resultando ser los principales referentes para el desarrollo del sector peruano del café.

4. En Perú no existen centros de investigación, desarrollo e innovación especializados que promuevan en conjunto el desarrollo del sector del café peruano a través de la mejora de la calidad y sus distintas variedades.
5. Los procesos claves del sector peruano del café no están tecnificados ni articulados por lo que no existe una estandarización de procesos en toda la cadena el cual genera una baja productividad.
6. El consumo per cápita de café en Perú fue de 0.8 kg hacia el año 2017, y solo se incrementó en 0.15 kg en los últimos diez años. Mientras que el consumo en países como Brasil y Colombia bordea los 5 kg y 2 kg respectivamente, esto es una oportunidad para promover el consumo interno y puede tener un impacto directo en el posicionamiento de la marca país.
7. No existe unificación de alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía peruana en el mundo.
8. Actualmente no existe una certificación de calidad que estandarice los procesos ni productos con nivel internacional empleando criterios como: cosecha selectiva, semillas certificadas, tipos de fertilizantes, entre otros.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el Plan Estratégico Integral para el sector peruano del café propuesto en el presente trabajo, el cual debe incluir el involucramiento de las instituciones públicas y privadas más representativas del sector peruano del café, buscando las alianzas estratégicas adecuadas a nivel nacional e internacional, tanto de productores, acopiadores, comercializadores, centros de investigación, universidades y organizaciones. Este Plan Estratégico Integral debe ser liderado por el Consejo Nacional del Café.

2. Se propone institucionalizar el Consejo Nacional del Café para que refuerce su autonomía multinivel como ente responsable de liderar el desarrollo sostenible del sector cafetalero en Perú, y articular los esfuerzos de las entidades relacionadas como la Junta Nacional del Café y la Cámara Peruana del Café y Cacao para que trabajen de forma articulada junto a los organismos de soporte como las organizaciones no gubernamentales y organismos bilaterales. Esto es, que exista una sinergia entre los involucrados para la consolidación de la cadena de valor y la interacción entre los productores, empresarios y el gobierno. Para ello, el Consejo Nacional del Café debe contar con mecanismos que permitan regular y controlar el trabajo de ambas instituciones. Por tanto, ser un medio evaluador de cada uno de los proyectos relacionados al sector que sean propuestos por dichas entidades y que solo bajo su aprobación se dote de los medios económicos para su realización.
3. El Consejo Nacional del Café mediante la división comercial de la Cámara Peruana del Café y Cacao debe enfocar los esfuerzos a segmentar el mercado de café, priorizando la producción y comercialización de las variedades de café especial que presentan mayor margen. Empezar por el mercado japonés y francés puede ser el primer paso, dado que existe una importante demanda y actualmente Perú no tiene una participación de mercado significativa.
4. El Consejo Nacional del Café debe tomar las mejores prácticas de los modelos de gestión, desarrollo y promoción que aplican Brasil y Colombia, que son los referentes del sector peruano del café, y adaptarlos al ciclo de vida actual en que se encuentra el sector peruano del café.
5. Invertir en centros de investigación, desarrollo e innovación que trabajen en conjunto con universidades nacionales e internacionales conseguirá diferenciar el café peruano respecto de sus competidores y aportará al mejoramiento de la

- calidad. Esto debe lograrse a través de alianzas estratégicas de largo plazo que permita compartir el conocimiento y mejores prácticas de los sectores referentes.
6. Tecnificar los procesos claves desde la producción hasta la comercialización debe ser responsabilidad del Consejo Nacional del Café, para ello debe integrar a los actores de la cadena de valor. Esta acción impactará en la productividad y estandarización de los procesos, y en consecuencia aumentará la producción de café por hectárea, resultando en un mayor ROS del sector peruano del café. Educar al consumidor peruano sobre la calidad, variedades y bondades del café a través de una campaña agresiva de difusión en los principales medios de comunicación tradicionales y digitales. Esto debe ir de la mano con una mayor accesibilidad del producto a través de su colocación en las principales franquicias y cafeterías del mercado local.
 7. Se deben trabajar programas educativos respecto a la cultura del café peruano y promover sus principales cualidades y prueba de producto desde la etapa escolar. Solo de esta manera se logrará incluir el café dentro del plan nutricional diario para las nuevas generaciones.
 8. Se debe realizar alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía peruana en el mundo.
 9. La División de Calidad y Productividad de la Junta Nacional del Café debe implementar una certificación de calidad a través de un sello de marca país que identifique al café peruano y promueva su reconocimiento internacional, no sólo del café tradicional sino de las distintas variedades. Dicha certificación de calidad incluirá niveles escalonados según: cosecha selectiva, semillas certificadas, entre

otros, que permitirá satisfacer las distintas necesidades y estándares de los mercados internacionales.

10.4 Futuro del Café Peruano

Desarrollar el plan estratégico del sector peruano del café dará lugar a la integración de la cadena productiva del sector liderado por el Consejo Nacional del Café, el cual será la entidad clave para generar sinergias y posicionar internacionalmente al café peruano como marca país. Ante un sector donde la rivalidad entre competidores es alta, se debe de buscar ventajas competitivas que complementen a la calidad del café, como el desarrollo de variedades especiales y la gestión correcta de toda la cadena productiva integrada. Este camino generará diferenciación del producto y elevará la productividad del sector. Impulsar la investigación e innovación del café tendrá un impacto positivo ya que aportará en la generación de empleo y en la mejora de su tecnificación para la sostenibilidad del sector. De esta manera, al 2028 el sector peruano del café facturará US\$1,283 MM con un ROS de 23%, generando 262 mil empleos directos; y con ello logrará posicionarse dentro de los seis primeros países exportadores de café.

Tabla 32

Plan Estratégico Integral

Visión

Al año 2028, el Perú será uno de los 5 países productores más grande de café a nivel mundial, logrando ser reconocidos no solo por la calidad y aroma del mismo, sino por su eficiente proceso de tecnificación de sus terrenos de cultivo, contribuyendo así al desarrollo económico, incrementando el empleo del país y convirtiéndose en uno de los 5 productos más exportados del país.

Misión	Intereses organizacionales	OLP1:	OLP2:	OLP3:	OLP4:	Principios Cardinales	Valores
		<p>1 Aumento del rendimiento de la producción del Café por hectárea.</p> <p>2 Lograr un Café con alto estándar de calidad que fortalezca el reconocimiento mundial obtenido en la actualidad.</p> <p>3 Generar mayor rentabilidad sector cafetalero.</p> <p>4 Velar por la conservación del medio ambiente aplicando tecnología de vanguardia para los procesos y así asegurar la conservación de los recursos naturales.</p> <p>5 Mejorar la asociación e institucionalización del sector, ya que se encuentra muy desarticulado.</p> <p>6 Incrementar la cantidad de puestos directos en el sector caficultor.</p> <p>Estrategias</p> <p>FO1 Incrementar la venta de las distintas variedades de café en los mercados actuales y potenciales.</p> <p>FO4 Posicionar al café peruano a través de una certificación de calidad (sello de marca país).</p> <p>DO1 Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores del sector para elevar la productividad y estandarizar los procesos. Mejorar la calidad del café a través de sinergias entre los centros de investigación, desarrollo e innovación y las principales universidades nacionales e internacionales.</p> <p>DO2 Implementar alianzas con distribuidores y reconocidas franquicias nacionales e internacionales para exponer y promover el café peruano aprovechando el posicionamiento de la gastronomía.</p> <p>DO3</p> <p>Tablero de Control</p> <p>1. Perspectiva financiera</p> <p>2. Perspectiva de los Clientes</p> <p>3. Perspectiva de los Procesos Internos</p> <p>4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Interno</p>	<p>Para el año 2028 se facturará US\$1,283 MM. (US\$784 MM al 2016), por lo cual se exportará 414,000 TM a un precio de US\$3.10/kg.</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>OCP 1.1 Incrementar el nivel de facturación a razón de 4.28% cada año.</p> <p>OCP 1.2 Participar en las 10 principales ferias internacionales para el año 2019 y aumentar esta participación a razón de dos ferias por año.</p> <p>OCP 1.3 Desde el año 2019 entablar relaciones comerciales y alianzas estrategias con distribuidores que permitan ingresar el café peruano a 3 países nuevos por año, asimismo lograr contratos con las 3 principales franquicias de café a nivel mundial.</p>	<p>Para el año 2028 el ROS será 23% (-9% al 2016) considerando un rendimiento promedio de 858 kg/ha (664 kg/ha al 2016).</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>OCP 2.1 Fortalecer el centro de investigación, desarrollo e innovación del café mediante alianzas con las tres principales universidades nacionales para el año 2019, y con las dos principales universidades de Brasil y Colombia para el año 2021 y 2022 respectivamente.</p> <p>OCP 2.2 Incrementar la productividad promedio por hectárea a razón de 2.6% anual. Con ello, se logrará aumentar el rendimiento por hectárea de 664 a 858 kg por año hasta el año 2028.</p> <p>OCP 2.3 Capacitar a ocho mil productores de café por año para aumentar la eficiencia del proceso productivo.</p> <p>OCP 2.4 Integrar a los productores, acopiadores y comercializadores para elevar la productividad y estandarizar los procesos, a razón de una región por año.</p> <p>OCP 2.5 Disminuir 10 puntos porcentuales al año la participación de cafetos con más de 15 años de antigüedad, e incrementar el uso de semillas certificadas a razón de 8% en la producción total por año.</p> <p>OCP 2.6 Incrementar el ROS en 3 puntos porcentual cada año.</p> <p>OCP 2.7 Reducir el costo por kilogramo, en 0.4% en cada año.</p>	<p>Para el año 2028 se empleará 262M puestos de trabajo directos (216M al 2016 considerando una PEA de 23.6MM), considerando un crecimiento promedio de 1.96% de la PEA.</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>OCP 3.1 Desarrollar tres programas de capacitación al año sobre técnicas y gestión en el marco de alianzas entre los centros de investigación, desarrollo e innovación con universidades nacionales e internacionales, para aumentar la mano de obra calificada.</p> <p>OCP 3.2 Capacitar a 1,000 jóvenes por año en las regiones cafetaleras, reforzando sus conocimientos técnicos sobre mejores prácticas de producción, acopio y comercialización de café.</p> <p>OCP 3.3 Contratación de 4,600 empleados directos en promedio por año (1.96% de crecimiento por año) a través del aumento de producción por hectárea y aumento de nuevas áreas de cultivo.</p>	<p>Para el año 2028 el café peruano será reconocido por su alta calidad. (Al año 2017 dicho reconocimiento no está consolidado).</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>OCP 4.1 Distinguir al café peruano a través de una certificación de calidad, representado por un sello de marca país, que refuerce su posicionamiento en la mente de los clientes.</p> <p>OCP 4.2 Aumentar la producción del café especial a razón del 7% de volumen adicional por año.</p>	<p>1-Influencia de terceras partes.</p> <p>2-Lazos pasados y presentes.</p> <p>3-Contrabalance de los intereses.</p> <p>4-Conservación de enemigos.</p> <p>Políticas</p> <p>PO1 - PO6 - PO7 - PO8</p> <p>PO1 - PO2 - PO3 - PO4 - PO5 - PO6 - PO7 - PO8</p> <p>PO2 - PO3 - PO4 - PO5 - PO6 - PO7</p> <p>PO2 - PO3 - PO4 - PO5 - PO6 - PO7 - PO8</p> <p>PO1 - PO2 - PO4 - PO5 - PO6 - PO7</p> <p>Tablero de Control</p> <p>1. Perspectiva financiera</p> <p>2. Perspectiva de los Clientes</p> <p>3. Perspectiva de los Procesos Internos</p> <p>4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Interno</p>
Recursos							
Estructura Organizacional							
Planes Operacionales							

Hacer del café peruano un sector sostenible y rentable, a través de la tecnificación de sus procesos y una organización eficiente que permita la producción de un café de alta calidad mundial y permita el desarrollo económico y social de las comunidades cafetaleras, contribuyendo así al desarrollo del país a través de alianzas estratégicas.

Referencias

- Actividad de restaurantes aumentó 1.12% en agosto. ¿Qué comen más los peruanos? (2017, 22 de Octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/actividad-restaurantes-aumento-1-12-agosto-comen-peruanos-221168>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (s/f). *Resultado macroeconómico*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5651&sec=1>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2018). *Ventajas Territoriales*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Agrobanco desembolsa créditos de renovación de café por S/ 400,000 en Tocache (2016, 03 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/agrobanco-desembolsa-creditos-renovacion-cafe-s-400-000-tocache-113296>
- Agrobanco: Ex funcionarios rechazan ser responsables de la crisis. (2018, 07 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/ex-funcionarios-agrobanco-rechazan-responsables-tesis-noticia-496326>
- AgrodataPeru. (2018). *Café grano Perú Exportación 2017 diciembre*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2018/01/cafe-grano-peru-exportacion-2017-diciembre.html>
- Banco Central de Reserva [BCR]. (s/f). *Estadísticas tipo de cambio*. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_08.xls
- Banco Mundial. (2016). *Análisis integral de logística en Perú Parte 2b: Resultados por productos: Café*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Anexo2_

Producto_Cafe_Final.pdf

Café: ¿Cuántos quintales se podrían cosechar este año en Perú? (2017, 27 agosto). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cafe-quintales-cosechar-ano-peru-142448>

Café: ¿Qué falta para acercarse a la calidad de Colombia? (2017, 22 de mayo). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/cafe-falta-acercarse-colombia-425130>

Café de Colombia. (s/f). *Clasificaciones de calidad*. Recuperado de

http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/clasificaciones_de_calidad/

Café peruano: productores y exportadores forman alianza para promover su sostenibilidad.

(2017, 16 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cafe-peruano-productores-exportadores-forman-alianza-promover-sostenibilidad-135215>

Cahuapaza, J. (2016). *Café orgánico, historia, contexto y perspectivas*. Lima. Recuperado de

<http://www.inacal.gob.pe/inacal/files/acreditacion/eventos/diamundialdelaacreditacion>

Cámara Peruana del Café y el Cacao [CAMCAFE]. (2016). *Historia de la cámara peruana del café y el cacao*. Recuperado de <http://camcafeperu.com.pe/cacao/>

Cámara Peruana del Café y el Cacao [CAMCAFE]. (2017a). *Boletín Estadístico: Café de Perú*. Recuperado de http://camcafeperu.com.pe/wp-content/uploads/2018/05/11.CPC_Estadis_Gonzales.pdf

Cámara Peruana del Café y el Cacao [CAMCAFE]. (2017b). *Boletín estadístico: Café de Perú*. Recuperado de <http://camcafeperu.com.pe/wp-content/uploads/2017/12/Boletin-estadistico-camcafe-19-12-2017-vf1.pdf>

Castrillón, J., Morán, T., Prado, E., & Zevallos M. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Industrial Peruana del Café*. (Tesis de maestría no publicada). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Centro de Desarrollo Industrial (2018). *Informe Global de competitividad 2017-2018*.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2011). *Tendencias del comercio de café*

certificado. Recuperado de

http://www.expocafeperu.com/archivos/rainforest_alliance_tendencias_de_cafes_certificados.pdf

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017). *Ranking de los Principales Países*

Importadores de Café sin Tostar ni Descafeinar en el 2017. Recuperado de

https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1|||0901||4|1|1|2|1|2|1|1

Centro de Comercio Internacional [ITC]. (2017). *Ranking de los Principales Mercados de*

Destino del Café Peruano sin Tostar ni Descafeinar en el 2017. Recuperado de

https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604||0901||4|1|1|2|1|2|1|1

Centro Internacional de Investigación Agroforestal [ICRAF]. (2017a). *Impacto del cambio*

climático sobre la cadena de valor del café en el Perú. Primera edición. Recuperado de

https://issuu.com/camaraperuanadelcafeycacao/docs/impacto_del_cambio_clima__tico_camb

Centro Internacional de Investigación Agroforestal [ICRAF]. (2017b). *Impacto del cambio*

climático sobre la cadena de valor del café en el Perú. Primera edición. Recuperado de

https://issuu.com/camaraperuanadelcafeycacao/docs/impacto_del_cambio_clima__tico_camb

Coad, A., & Scott, G. (2018). *High growth firms in Peru*. Cuadernos de Economía, 37(74).

En proceso de publicación.

Colombia & Honduras lead the way in tackling devastating coffee rust disease [Colombia y

Honduras lideran la lucha contra la devastadora enfermedad de la roya del café] (2018, 8

de agosto). *CNNMoney*. Recuperado de

<https://money.cnn.com/2018/08/08/news/world/coffee-rust-honduras-colombia/index.html>

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

Aroma de éxito. *Revista Exportando.pe*, 23, 46-47. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/998835724radAE0F2.pdf>

¿Cómo se mide la calidad del café en Colombia? (2018, 10 de mayo). *Gerente*. Recuperado de <http://gerente.com/co/se-mide-la-calidad-del-cafe-colombia/>

Conozca las proyecciones del tipo de cambio 2018. (2017, 12 de diciembre). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/conozca-proyecciones-tipo-cambio-dolar-2018-222577>

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

Gestión. (2015, 02 de agosto). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-per-capita-cafe-peru-650-gramos-lejos-paises-cafetaleros-96234>

Control Union (s/f). *Programa utz certified*. Recuperado de

<https://www.cuperu.com/portal/en/programas-de-certificacion/utz-certified>

Crean clúster del café en la selva central. (2018, 31 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/peru/crean-cluster-cafe-selva-central-noticia-524161>

¿Cuántas tazas de café consumen los peruanos al año?. (2017, 20 de febrero). *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/tazas-cafe-consumen-peruanos-ano-129045?foto=10>

D'Alessio I. F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson, 2015.

Devida: Más de 17 mil familias eligieron cultivar café en lugar de la hoja de coca. (2017, 25

de Agosto). *Peru21*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/devida-17-mil-familias-eligieron-cultivar-cafe-lugar-hoja-coca-373102>

Díaz, C., & Carmen, M, (2017). *Línea de base del sector café en el Perú*. Recuperado de http://www.pe.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/Libro%20cafe_PNUD_PE.pdf

Dirección General de Competitividad Agraria [DGCA] (2011). *Resumen Ejecutivo de la Comercialización del Café*. Recuperado de <http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/cafe/recomercializacioncafe.pdf>.

Egas, C., Gálvez, R., Garcia, C., & Granda L. (2018). *Planeamiento Estratégico para el Café en el Perú*. (Tesis de maestría no publicada). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

El 20% de productores de café ya exporta sin los grandes intermediarios. (2017, 24 de Marzo). *AgroNegociosPeru*. Recuperado de <https://agronegociosperu.org/2017/03/24/el-20-de-productores-de-cafe-ya-exporta-sin-los-grandes-intermediarios/>

El PBI creció 2.5% en el 2017: cuatro gráficos explican qué pasó. (2018, 19 de febrero). *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/268044-el-pbi-crecio-2-5-en-el-2017-cuatro-graficos-explican-la-expansion/>

Ejecutivo aprueba proyecto para crear el Viceministerio de TIC. (2017, 15 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivo-aprueba-proyecto-crear-viceministerio-tic-noticia-474217>

ExpoCafé 2017 y la consigna de promover el consumo interno. (2017, 20 de octubre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1133619-expo-cafe-2017-y-la-consigna-de-promover-el-consumo-interno>

FairTrade Ibérica. (s/f). *Luchando contra la roya del café en América Latina*. Recuperado de http://www.sellocomerciojusto.org/news/es_ES/2015/12/28/0001/luchando-contra-la-

roya-del-cafe-en-america-latina

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia [FNC]. (s/f). *Términos y condiciones 1° concurso nacional de calidad de café “Colombia tierra de diversidad*. Recuperado de <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/terminostierradediversidad.pdf>

Fonseca-García, L., Calderón-Jaimes, L. & Rivera, M. (2014, octubre). *Capacidad antioxidante y contenido de fenoles totales en café y subproductos del café producido y comercializado en el norte de Santander (Colombia)*. *Revista Vitae*, 20 oct2014, 21(3).

Fort, R. & Ruben, R. (2011). *The Impact of Fair Trade Certification for Coffee Farmers in Peru*. [Versión Adobe Digital editions]. doi:10.1016/j.worlddev.2011.07.030

Forum Cultural del Café. (2001, Junio). *Vietnam es el mayor productor de café robusta*. Recuperado de <http://www.forumdelcafe.com/biblioteca/vietnam>

Gasto militar se multiplicó por 12 en últimos cinco años. (2016, 07 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/gasto-militar-multiplico-12-ultimos-cinco-anos-108433>

Gobierno publica Reglamento de la Ley de Alimentación Saludable: ¿cuándo entrará en vigencia? (2017, 17 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/gobierno-publica-reglamento-ley-alimentacion-saludable-entrara-vigencia-137522>

INEI: Ingreso promedio mensual en Lima Metropolitana fue de S/ 1,667.3 al cierre del 2017. (2018, 15 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inei-ingreso-promedio-mensual-lima-metropolitana-s-1-667-3-cierre-2017-224923>

INEI: Tasa de desempleo de Lima se ubicó en 6.9% en 2017. (2018, 15 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-tasa-desempleo-lima-ubico-6-9-2017-noticia-489181>

Innovación: Producirán café peruano con calidad de taza y resistencia a plagas. (2016, 26 de

agosto). *Agro Networks*. <http://www.agronetworks.com.pe/sanidad/item/245-innovacion-produciran-cafe-peruano-con-calidad-de-taza-y-resistente-a-plagas>

Instituto Hondureño del Café [IHCAFE]. (s/f-a). *¿Qué es el IHCAFE?*. Recuperado de https://www.ihcafe.hn/?page_id=326

Instituto Hondureño del Café [IHCAFE]. (s/f-b). *Escuela superior del café (ESCAFE)*. Recuperado de https://www.ihcafe.hn/?page_id=3776

Instituto Hondureño del Café [IHCAFE]. (s/f-c). *Centros de investigación y capacitación*. Recuperado de https://www.ihcafe.hn/?page_id=3774#

Instituto Hondureño del Café [IHCAFE]. (s/f-d). *Evento de Taza Excelencia 2017*. Recuperado de https://www.ihcafe.hn/?page_id=3734

Instituto Hondureño del Café [IHCAFE]. (s/f-e). *Promoción internacional*. Recuperado de https://www.ihcafe.hn/?page_id=3730

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *IV Censo nacional agropecuario*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Investigación de Innovación Agraria [INIA]. (2018). *Cafetaleros de Huánuco fortalecen técnicas para potenciar producción del cultivo*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/2018-nota-110/>

International Coffee Organization [ICO]. (2017a). *Historical Data on the Global Coffee Trade*. Recuperado de <http://www.ico.org/historical/1990%20onwards/PDF/1a-total->

production.pdf

International Coffee Organization [ICO]. (2017b). *Honduras es un gran ejemplo para los otros países*. Recuperado de <http://www.presidencia.gob.hn/index.php/gob/el-presidente/3151-director-ejecutivo-de-la-oic-honduras-es-un-gran-ejemplo-para-otros-paises-caficultores>

International Coffee Organization [ICO]. (2018a). *Guía para promover el consumo de café en países productores*. Recuperado de http://www.ico.org/es/promotion_guidec.asp

International Coffee Organization [ICO]. (2018b). *Datos históricos. Exportaciones. Año cosecha*. Recuperado de http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp

International Coffee Organization [ICO]. (2018c). *Historical data on the global coffee trade*. Recuperado de http://www.ico.org/new_historical.asp

International Coffee Organization [ICO]. (2018d). *World coffee consumption*. Recuperado de <http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>

International Trade Statistics [INTRACEN] (2017). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Recuperado de https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||0901|||4|1|1|2|2|1|2|1|

JNC: Caficultores piden políticas de Estado para invertir más en investigación del café. (2016, 04 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/caficultores-piden-politicas-invertir-investigacion-cafe-145675>

Junguito, R. (2013). *El café en Brasil y Colombia*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/opinion/roberto-junguito/cafe-brasil-colombia-88952>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* [La estrategia focalizada: Cómo el tablero de control balanceado de las compañías prospera en el nuevo entorno de

- los negocios]. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0*. Madrid: LID.
- Ley 30021. Ley de Promoción de la Alimentación Saludable Congreso de la República del Perú (2013)
- Loayza, N.(s/f). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México, D.F.: Patria
- Marquina, F. (2016). *Empresas responsables y competitivas*. Lima: Pearson, 2016.
- MEF niega liquidación de Agrobanco pero sí será reestructurado. (2018, 06 febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/mef-niega-liquidacion-agrobanco-sera-reestructurado-226663>
- Mercado del café registra pérdidas millonarias porque no logra despertar el interés de sus recolectores. (2017, 28 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercado-cafe-registra-perdidas-millonarias-logra-despertar-interes-recolectores-223715>
- Minagri: Perú es el segundo productor y exportador mundial de café orgánico. (2015, 16 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/minagri-peru-segundo-productor-exportador-mundial-cafe-organico-85996>
- Mincetur: Perú debe tener 27 acuerdos comerciales al 2025. (2016, 8 de febrero). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=598004>
- Mincetur: Perú y Colombia avanzan en relaciones comerciales y promoción del turismo. (2015, 31 de octubre). *Andina*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=582490>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (s/f). *Perú, país anfitrión de la Feria de la Asociación Americana de Cafés Especiales de los EE.UU.* Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/485-feria-scaa/10778-feria-scaa>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014a). *Expo Café Perú 2014 4ta Edición.* Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/512-dia-del-cafe/notas-de-prensa-dia-cafe/11334-dia-del-cafe-peruano>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014b). *Se inicia implementación de Plan Nacional de Renovación de Cafetales con S/. 35 millones.* Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2014/10575-se-inicia-implementacion-de-plan-nacional-de-renovacion-de-cafetales-con-s-35-millones>
- Minagri extiende plazos de financiamiento para cafetaleros. (2016, 19 de diciembre). *Andina.* Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=645660>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016a). *Situación actual del café en el país.* Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/485-feria-scaa/10775-el-cafe-peruano-vigentes>.
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016b). *Estrategia de mediano plazo de agricultura y riego, para el desarrollo del sector cafetalero en el Perú 2016-2018.* Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2016/15706-se-aprueba-estrategia-de-desarrollo-del-sector-cafetalero-2016-2018>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016c). *Pequeños productores pueden mejorar precios incursionando en cafés especiales.* Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/2016/03/17/pequenos-productores-pueden-mejorar-precios-incursionando-en-cafes-especiales/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2017). *Café peruano se ofrece en más de 65 locales de Starbucks España.* Recuperado de

<https://www.mincetur.gob.pe/cafe-peruano-se-ofrece-en-mas-de-65-locales-de-starbucks-espana/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2018). *Mincetur: 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por preferencias en el marco de los TLC vigentes*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-94-de-exportaciones-peruanas-estan-cubiertas-por-preferencias-en-el-marco-de-los-tlc-vigentes/>

Mistura 2017: Plantas medicinales y café orgánico llegan gracias a Mincetur. (2017, 26 de Octubre). <https://peru.com/estilo-de-vida/gastronomia/mistura-2017-mistura-gastronomia-peru-mincetur-gran-mercado-cafe-noticia-539396>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017). *Cultivos*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (2010). *La guerra del café: la historia de Etiopía y Starbucks*. Recuperado de <http://www.wipo.int/ipadvantage/es/details.jsp?id=2621>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (2015). *La importancia del origen: la experiencia de Colombia*. Recuperado de <http://www.wipo.int/ipadvantage/es/details.jsp?id=2621>

Palomares, J., Gonzáles, J., & Mireles, S. (2012). *Investigación: café orgánico en México*. Recuperado de: <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2017/05/cafe-organico-terminado.pdf>

Pasco: café de Villa Rica recibe 12 premios de los 23 obtenidos por Perú en París. (2017, 2 de julio). *Andina*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-pasco-cafe-villa-rica-recibe-12-premios-los-23-obtenidos-peru-paris-673230.aspx>

Perú Acorde. (2009). *Estudio económico productivo del Perú*. Cuarta edición. Lima, Perú.

- Perú perdería entre el 13% y 40% de área cafetalera. (2017, 28 de noviembre). *Cámara Peruana del Café y el Cacao*. Recuperado de <http://camcafeperu.com.pe/cafe>
- Porter, M. (2007). *Comprender la estructura de un sector*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fueras competitivas que le dan forma a la estrategia*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (p. 232). Edición actualizada y aumentada. Barcelona, España: Deusto.
- Produce: Café peruano superó precio de US\$10,000 por quintal. (2017, 11 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/produce-cafe-peruano-supero-precio-us-10-000-quintal-149043>
- ¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya? (2014, 28 de enero). *BBC Mundo*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_haya_az
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación
- Scott, G. (2011). *Plants, People, and the Conservation of Biodiversity of Potatoes in Peru*. Lima: CENTRUM Centro de Negocios, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Scott, G. (2016). Growing money on trees in Latin America: Growth rates for cocoa 1961-2013 and their implications for industry. *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences*, 16(1): 1-19.
- Sector tecnológico en Perú facturará más de \$4,700 millones en 2017. (2017, 21 de abril). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-sector-tecnologico-peru-facturara-mas-4700-millones-2017-663841.aspx>

- Sustainable Commodity Assistance Network [SCAM]. (2016). *Proyecto de café y clima. Mejoramiento de la capacidad adaptativa y gestión de la condición de cambio climático en la cadena de valor del café en el Perú*. Recuperado de <http://scanprogram.org/wp-content/uploads/2016/12/FS-Cafe-y-clima.pdf>
- Sulmont, D., & Távora, J. (1995). *Economía y sociología de la empresa en el Perú*. Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-1995-01-11.pdf>
- UTZ (2016). *Coffee Statistics Report 2015*. Recuperado de <https://dev.utz.org/wp-content/uploads/2016/04/Statistics-Report-Coffee-2015.pdf>
- UTZ (2018). *UTZ Coffee Statistics Report 2017*. Recuperado de <https://utz.org/wp-content/uploads/2017/05/170515-COFFEE-Statistics-Report-External-Version.pdf>
- Tecnología para más empresas (2018, 27 Febrero). *El Peruano*. Recuperado de <http://elperuano.pe/noticia-tecnologia-para-mas-empresas-64272.aspx%22>
- Telesur. (2017, 29 de Setiembre). *Países que más producen y consumen café en el mundo*. Recuperado de <https://www.telesurtv.net/news/Paises-que-mas-producen-y-consumen-cafe-en-el-mundo-20170928-0039.html>
- Yamada, G., & Chacaltana, J. (2007). *Generación de empleo en el Perú. Seis casos recientes de éxito*. Universidad del Pacífico: Centro de investigación. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/259/AE66.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Apéndice A: Entrevista a la Cámara del Café y Cacao

Entrevistado: Eduardo Montauban, Gerente General de la Cámara del Café y Cacao

Fecha: 27 de Junio de 2018

Lugar: Oficinas de la Cámara del Café y Cacao

Entrevistadores: Grupo 10

G10: Los planes estratégicos del café han sido varios por qué no son efectivos.

EM: No hay continuidad en la aplicación de los planes, sin embargo, el agrario en general tiene muchos cambios, en el último año hemos tenido 3 ministros y así no se puede explicar de nuevo los temas y retomar las iniciativas truncadas.

G10: ¿Existen muchas variedades de café?

EM: No, sólo existe la arábica en Perú. Hay solo 3 tipos a nivel mundial, arábica, suaves y robustas. Vietnam es el primer productor de robusta y segundo productor del mundo y hace 20 años no producía nada, es que el Banco Mundial le dio financiamiento.

G10: ¿El café especial es un tipo de café?

EM: No, los cafés especiales y orgánicos no son variedades, son calidades. Los cafés especiales se diferencian del convencional porque existe un filtro de calidad, el cual cumple con estándares definidos de acuerdo a las negociaciones entre las empresas compradoras y las productoras. Entre las exigencias de los clientes se encuentran: (a) la denominación de origen, (b) certificados de café sostenible, (c) procesos especiales post cosecha, (d) selección de acuerdo a la medida del cliente, (e) cosechas ganadoras de premio, etc. Lo mencionado describe la calificación de café especial, mas no existe una certificación exclusiva que la denomine como tal. El ministerio se ufana de que somos el primer productor de café orgánico; sin embargo, esto no aporta valor, dado que nosotros no somos nuevos venimos de muchos años y esto no ha mejorado y sí, te pagan mejores precios; sin embargo, este sobre precio se queda en las ONG, cooperativas e intermediarios y sólo llega un 10% al productor.

Y también la productividad es negativa, es menor a que tu abones, si abonas produces 2.3 TM/ha si no produces 0.69 TM/ha. Considero yo que el productor debe enfatizar en la calidad y la productividad, sino no es sostenible, pero ojo calidad perse. El proceso productivo es lo que lo hace especial, no la planta por eso es que se debe trabajar en la post cosecha. No hay plantas de café especiales.

G10: ¿Por qué se promociona los cafés especiales, indicando que hemos ganado concursos?

EM: Los concursos los hemos inventado nosotros, desde hace 12 años a nivel nacional, de los cuales cada año lo gana una zona diferente desde amazonas hasta puno, y luego se envía esa muestra afuera, pero son de dos sacos máximo, no hay volúmenes sostenibles. El siguiente año el productor no lo vuelve a ganar, dado que no es uniforme, en general todo el café peruano es bueno. El café es de buena calidad si es que haces todo el proceso productivo, post cosecha; la roya nos afectó porque somos recolectores, el 70% de los productores lo devasto porque cosechan y lo dejan allí; sin embargo, al otro 30% no le paso nada.

G10: Hay muchos mitos.

EM: Sí, justamente eso es uno de los más

G10: ¿Hay bibliografía donde precisen el proceso para general café especial?

EM: No.

G10: ¿La altura genera la calidad en el café?

EM: Si, dado que hay diferencia climática entre el día y la noche, la temperatura hace que el grano crezca más, por eso Kenia tiene café de calidad, sobre 1,200 metros eso si es una realidad.

G10: ¿Para el caso del café orgánico por qué el beneficio no llega a los productores, en ese sentido cuál es el papel del productor y de la cooperativa?

EM: Las cooperativas fueron impuestas en la época de Velazco en esa época eran 400, y ahora existe sólo 74 porque eran impuestas además son de servicios, es decir no es geográficamente articulada sino es sólo servicio, es decir puedes tener un productor socio de una cooperativa en cualquier lado. No es mano de obra sino son de servicios como comercialización, transferencia tecnológica, entre otros. Además, se han dado cuenta que lo orgánico no es rentable, en el sur por ejemplo la producción es menor al estándar de 15 ha, llegando a ser allá entre 268 y 276 kg/ha, dado que no fertilizan porque no hay fertilizantes orgánicos. Para el productor es más atractivo que produzca más es decir en ese mismo terreno sacar más café o que no sea orgánico.

G10: ¿En qué posición estamos de exportación?

E10: Estamos en primer lugar en la Unión Europea donde Alemania es el número uno, porque allá están las mayores empresas tostadoras del mundo. Segundo está Estados Unidos.

G10: ¿Qué tan atractivo será vender a Canadá dado que ya llegamos a Estados Unidos? ¿Y llegar a Japón?

EM: Estados Unidos es el segundo consumidor del mundo de café y ellos revenden a Canadá con el valor del café tostado, nosotros les vendemos el café verde y sí llegamos a Canadá, pero en bajos volúmenes. En cuanto a Japón hemos sido quinto abastecedor, pero por problemas de fletes y problemas de calidad (no cumplimiento) ya no, ahora ese tema es muy importante dado que nosotros tenemos un problema por la consistencia. Porque crees que aquí en Perú el consumo de los mejores restaurantes como Gastón Acurio te sirven café de afuera (italianos) y no porque allá se produzca café sino porque tienen consistencia.

G10: ¿En qué consiste el mayor valor?

EM: Afuera tuestan el café nosotros lo vendemos verde. Hay muchas razones, por ejemplo, la obsolescencia dado que el tostado te dura como 3 meses, y para llegar a Estados Unidos ya te demoras como 2 meses, segundo la publicidad, tercero que las grandes empresas

tostadoras están en el primer mundo. Ellos hacen el café como el whisky, es una mezcla y la separan con una marca para cada país en el mundo. Por ejemplo, en Latinoamérica lo más consumido es nescafé y kirma porque es su gusto, si estás acostumbrado a gourmet de hecho no te gustara, pero aquí nescafé y kirma hasta se venden en sachets de S/1.00 sol y con eso no puede competir un café gourmet que su bolsa está en S/25.00 aparte de la máquina para pasarlo.

G10: ¿Cómo buscamos a los más grandes compradores de café?

EM: Los grandes compradores del Mundo están en Lima, no debemos ir afuera todos están en San Isidro. La evolución de las exportaciones del café convencional y especial en volumen y valor, de los últimos 10 años es la que te muestro (se entregó documento donde se muestra el volumen de las Exportaciones según tipo comercial de café en 000 TM y el valor de las exportaciones según tipo comercial de café en miles de US\$)

G10: ¿Las empresas grandes importan el café?

EM: Se importa pero no mucho dado que el mercado peruano no es bueno. Importamos el café peruano, pero ya tostado es decir es una reimportación. En el caso de lo que importamos (extranjero) es debido principalmente por la búsqueda de consistencia.

G10: ¿El consumo per cápita del café ha ido aumentando, usted cree que será significativo?

EM: En los años 60 tomábamos un kilo luego bajamos hasta 250 gramos. El aumento impactaría al nivel de productor dado que a nivel de exportación no lo puedes comercializar, pero a nivel local los precios sí son buenos. Les cuento por ejemplo Brasil es el primer productor del mundo sin embargo el segundo comprador del mundo, allá se toma 5 kg, pero eso no lo ha hecho de la noche a la mañana. Asociación Brasileira Industrial del Café [ABIC] pusieron un sello a las marcas “café 100 por ciento” y en los colegios se da café con leche a los niños y eso ha aumentado el rendimiento además de formar el hábito.

G10: ¿En el Perú se podría aplicar esos hábitos?

EM: Si eso aumentaría la costumbre que no se tiene, aquí en Perú se piensa que el café es malo y un universitario o adulto tiene el prejuicio que el café es malo. Cuando íbamos a promocionar a las escuelas de postgrado, nos decían que sus mamás les dijeron que el café era malo, con lo cual la conclusión sería que sólo es cultural. Por ello en Perú el café es caro dado que no hay demanda, es un producto escaso.

G10: ¿El café es adictivo? Se puede promover a toda edad.

EM: El café no es adictivo, lo que es adictivo es la azúcar.

G10: Se menciona mucho del modelo colombiano, que están muy bien organizados.

EM: Ellos tienen 85 años de antigüedad, nosotros tenemos 27. En Colombia el café era uno de los principales productos de exportación representaba el 25% ahora no llega al 10%. Tienen un instituto de café especializado, el mejor del mundo. Además, sus funcionarios son las cabezas del sector, a nivel de consejo de ministros.

G10: ¿Hay una estadística de cafeterías en Perú?

EM: Sí ha crecido, ahora hay 200 en el país y eso aumenta el consumo fuera de casa.

G10: ¿De qué forma ayuda el estado con la tecnificación?

EM: La cooperación internacional lo hace a través de Organizaciones No Gubernamentales [ONG] debido a que hay un problema serio de regionalización, no hay apoyo entre ellos por temas políticos y afinidad. Debería haber comunicación para que el plan sea armónico, hay divisionismo y cada uno tiene su isla, el desarrollo es individual. A diferencia de Colombia, Honduras que todo es armónico y tiene el respaldo del Estado. Todo con capacitación, pero no con financiamiento.

G10: ¿En cuanto a la deforestación?

EM: También lo tenemos en agenda, dado que somos responsables en parte de la deforestación.

G10: ¿Sobre el cambio climático? ¿Cuál es la amenaza más grande?

EM: El cambio climático promueve la roya, por ejemplo, las que subsistirán son las de altura las demás desaparecerán con el cambio climático.

G10: ¿Qué oportunidades ve en el café peruano?

EM: Tenemos más de 2,000 kilómetros de ceja de selva aparentes para cultivo de café, pero con los precios internacionales bajos no es atractivo, si los precios subieran sí. Allí tendríamos una capacidad técnica para cubrir ello.

G10: ¿Por qué si hay tantas empresas extranjeras por qué no invierten en sembrar café?

EM: Con el pasado que tenemos de la reforma agraria, nadie tiene interés de comprar terreno agrario menos con las comunidades que te hacen la vida imposible

G10: Que recomendaciones daría para la mejora de la cadena productiva

EM: Esa es una cuestión moral de las cooperativas que sean honestas y sinceren.

G10: ¿Cómo se mejoraría las articulaciones de las instituciones?

EM: Con una decisión a nivel de la presidencia del consejo de ministerio. Tenemos 9 planes estratégicos, pero ninguno funciona.

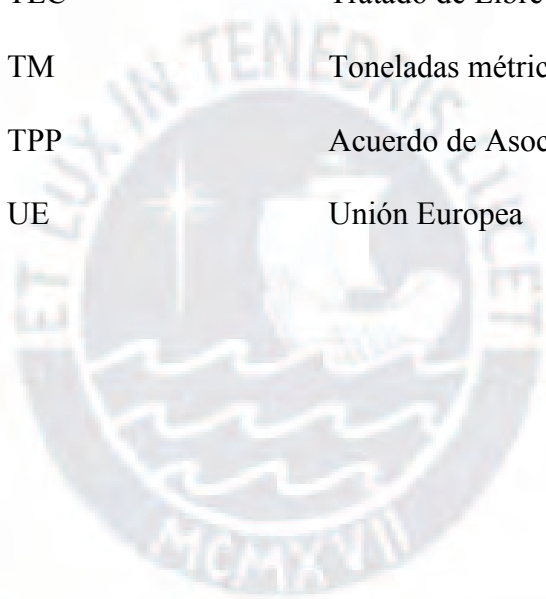
Apéndice B: Lista de Acrónimos

000	Miles
000 ha	Miles de hectáreas
000 TM	Miles de toneladas métricas
ACE	Alliance For Coffee Excellence
ADEX	Asociación de Exportadores
Agrobanco	Banco Agropecuario
AGROIDEAS	Programa de Compensaciones para la Competitividad
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
APEGA	Sociedad Peruana de Gastronomía
AVPA	Asociación para la Valorización de los Productos Agrícolas
BCR	Banco Central de Reserva
BSC	Balance Score Card
CONFIEP	La Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas
CAMCAFE	Cámara Peruana del Café y Cacao
CENICAFE	Centro Nacional de Investigaciones de Café
CLUSCAFÉ	Asociación Clúster Café Selva Central
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
DGCA	Dirección General de Competitividad Agraria
FCE	Factores Críticos de Éxito
FNC	Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
ha	Hectárea(s)

HELVETAS	Swiss Intercooperation
ICO	International Coffee Organization
IHCAFE	Instituto Hondureño del Café
INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria
INEI	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
IVA	Impuesto sobre el Valor Añadido
ITC	Centro de Comercio Internacional
JNC	Junta Nacional del Café
kg	Kilogramo(s)
km ²	Kilómetros cuadrados
MBCG	Matriz Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica
ME	Matriz de Ética
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MEFI	Matriz Evaluación de Factores Internos
MEFE	Matriz Evaluación de Factores Internos
MEOLP	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo
MEPCS	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna – Externa
MIN	Matriz de Interés Nacionales

MIO	Matriz de Intereses Organizacionales
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MM	Millones
MPEYEA	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
MPR	Matriz Perfil Referencial
MR	Matriz de Rumelt
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OCP	Objetivo de Corto Plazo
OLP	Objetivo de Largo Plazo
ONG	Organización no Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
PEI	Plan Estratégico Integral
PESTE	Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas
PKTEC	Programa de Intercambio Tecnológico
PNRC	Programa Nacional de Renovación de cafetales
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
ROS	Return On Sale
RSO	Responsabilidad Social Organizacional
S/	Soles

SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
SCAA	Asociación Americana de Cafés Especiales/ Specialty Coffee Association of América
SIICEX	Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior
SCAM	Sustainable Commodity Assistance Network
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
TLC	Tratado de Libre Comercio
TM	Toneladas métricas
TPP	Acuerdo de Asociación Transpacífico
UE	Unión Europea



Apéndice C: Estimaciones de las Tasas de Crecimiento de Producción, Área y Rendimiento

Producción en toneladas métricas (TM)						
Año	Promedio 1964-66	Promedio 1974-76	Promedio 1984-86	Promedio 1994-96	Promedio 2004-06	Promedio 2014-16
Brasil	1,512,976	1,087,864	1,457,444	1,202,207	2,393,082	2,823,542
Colombia	484,000	488,733	721,467	738,360	688,760	774,661
Honduras	31,680	46,814	74,651	135,804	196,455	325,323
Perú	51,128	66,896	90,049	98,186	231,079	250,582
México	167,210	220,410	291,632	341,060	295,471	185,105
Guatemala	112,500	151,654	191,600	221,707	246,296	229,817
Nicaragua	32,207	48,896	43,327	48,346	74,481	103,347

Área de cosecha en hectáreas (ha)						
Año	Promedio 1964-66	Promedio 1974-76	Promedio 1984-86	Promedio 1994-96	Promedio 2004-06	Promedio 2014-16
Brasil	3,421,610	1,830,984	2,543,553	1,962,627	2,335,372	1,990,101
Colombia	812,000	823,333	933,333	901,833	787,879	820,857
Honduras	86,576	110,353	123,091	190,436	241,614	345,176
Perú	101,181	122,676	160,694	167,958	306,041	374,944
México	351,164	372,426	555,134	737,224	762,087	669,943
Guatemala	237,000	255,645	232,517	264,796	247,339	268,679
Nicaragua	92,000	84,171	83,323	83,860	118,756	113,674

Cálculo de la tasa de crecimiento de la producción

	Brasil	Colombia	Honduras	Perú	México	Guatemala	Nicaragua
Promedio 1964-66	1,512,976	484,000	31,680	51,128	167,210	112,500	32,207
Promedio 1974-76	1,087,864	488,733	46,814	66,896	220,410	151,654	48,896
Tasa de crecimiento	-3.2	0.1	4.0	2.7	2.8	3.0	4.3
Promedio 1964-66	1,087,864	488,733	46,814	66,896	220,410	151,654	48,896
Promedio 1974-76	1,457,444	721,467	74,651	90,049	291,632	191,600	43,327
Tasa de crecimiento	3.0	4.0	4.8	3.0	2.8	2.4	-1.2
Promedio 1964-66	1,457,444	721,467	74,651	90,049	291,632	191,600	43,327
Promedio 1974-76	1,202,207	738,360	135,804	98,186	341,060	221,707	48,346
Tasa de crecimiento	-1.9	0.2	6.2	0.9	1.6	1.5	1.1
Promedio 1964-66	1,202,207	738,360	135,804	98,186	341,060	221,707	48,346
Promedio 1974-76	2,393,082	688,760	196,455	231,079	295,471	246,296	74,481
Tasa de crecimiento	7.1	-0.7	3.8	8.9	-1.4	1.1	4.4
Promedio 1964-66	2,393,082	688,760	196,455	231,079	295,471	246,296	74,481
Promedio 1974-76	2,823,542	774,661	325,323	250,582	185,105	229,817	103,347
Tasa de crecimiento	1.7	1.2	5.2	0.8	-4.6	-0.7	3.3

Cálculo de la tasa de crecimiento de área de cosecha

	Brasil	Colombia	Honduras	Perú	México	Guatemala	Nicaragua
Promedio 1964-66	3,421,610	812,000	86,576	101,181	351,164	237,000	92,000
Promedio 1974-76	1,830,984	823,333	110,353	122,676	372,426	255,645	84,171
Tasa de crecimiento	-6.1	0.1	2.5	1.9	0.6	0.8	-0.9
Promedio 1964-66	1,830,984	823,333	110,353	122,676	372,426	255,645	84,171
Promedio 1974-76	2,543,553	933,333	123,091	160,694	555,134	232,517	83,323
Tasa de crecimiento	3.3	1.3	1.1	2.7	4.1	-0.9	-0.1
Promedio 1964-66	2,543,553	933,333	123,091	160,694	555,134	232,517	83,323
Promedio 1974-76	1,962,627	901,833	190,436	167,958	737,224	264,796	83,860
Tasa de crecimiento	-2.6	-0.3	4.5	0.4	2.9	1.3	0.1
Promedio 1964-66	1,962,627	901,833	190,436	167,958	737,224	264,796	83,860
Promedio 1974-76	2,335,372	787,879	241,614	306,041	762,087	247,339	118,756
Tasa de crecimiento	1.8	-1.3	2.4	6.2	0.3	-0.7	3.5
Promedio 1964-66	2,335,372	787,879	241,614	306,041	762,087	247,339	118,756
Promedio 1974-76	1,990,101	820,857	345,176	374,944	669,943	268,679	113,674
Tasa de crecimiento	-1.6	0.4	3.6	2.1	-1.3	0.8	-0.4

Cálculo de la tasa de crecimiento del rendimiento

	Brasil	Colombia	Honduras	Perú	México	Guatemala	Nicaragua
Promedio 1964-66	442	596	366	505	476	475	350
Promedio 1974-76	594	594	424	545	592	593	581
Tasa de crecimiento	3.0	0.0	1.5	0.8	2.2	2.3	5.2
Promedio 1964-66	594	594	424	545	592	593	581
Promedio 1974-76	573	773	606	560	525	824	520
Tasa de crecimiento	-0.4	2.7	3.6	0.3	-1.2	3.3	-1.1
Promedio 1964-66	573	773	606	560	525	824	520
Promedio 1974-76	613	819	713	585	463	837	577
Tasa de crecimiento	0.7	0.6	1.6	0.4	-1.3	0.2	1.0
Promedio 1964-66	613	819	713	585	463	837	577
Promedio 1974-76	1,025	874	813	755	388	996	627
Tasa de crecimiento	5.3	0.7	1.3	2.6	-1.8	1.7	0.8
Promedio 1964-66	1,025	874	813	755	388	996	627
Promedio 1974-76	1,419	944	942	668	276	855	909
Tasa de crecimiento	3.3	0.8	1.5	-1.2	-3.3	-1.5	3.8

Nota. Adaptado de Growing money on trees in Latin America: Growth rates for cocoa 1961-2013 and their implications for industry, por Scott, G, 2016 con la información publicada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>)

Apéndice D: Análisis y Estimado de la Rentabilidad para el Año 2028

El resumen del cálculo del ROS así como las variables empleadas se presenta a continuación:

Periodo	Precio (S/kg)	Rendimiento (kg/ha)	Facturación hectárea (S/kg)	Costo (S/ha)	ROS (%)
	<i>[a]</i>	<i>[c]</i>	<i>[d] = [a]*[c]</i>		<i>([d] / [e])-1</i>
Año 2018 (*)	6.5	664	4,316	4,734	-9%
Año 2028	6.5	858	5,577	4,545	23%

(*) Se ha considerado para el análisis las cifras del año 2016.

Los supuestos empleados para determinar el ROS se presentan a continuación:

- i. En cuanto al objetivo de lograr un rendimiento de 858kg/ha al 2028, lo cual se logrará con crecimiento de 2.6% puntos porcentuales cada año en el rendimiento, para ello si bien la tasa de crecimiento histórico de los rendimientos han tenido picos aproximadamente 3%, tal como se puede apreciar en la Tabla 14, se ha considerado un reto de 2.6% ya que luego de la catástrofe de la roya amarilla, el comportamiento de los rendimientos entre el año 2015 y 2016 ha presentado gran recuperación, que en promedio se acerca al 8%, lo cual sólo demuestra la capacidad de recuperación y potencial que tiene el sector.
- ii. Se ha considerado en el análisis el comportamiento de Honduras debido a que a pesar de que se encuentra similitud en cuando a la proporción de áreas de cultivo con respecto a Perú, Honduras presente un rendimiento de kg/ha cercano al objetivo que buscamos alcanzar para el año 2028. A continuación, presentamos un comparativo de estas dos variables de los últimos 4 años:

Áreas de cultivo (ha)	2012	2013	2014	2015	2016
Brasil	2,120,080	2,085,522	1,997,827	1,977,714	1,994,761
Honduras	347,065	286,461	300,629	352,236	382,662
Perú	370,632	399,523	361,671	379,187	383,973

Rendimiento (kg/ha)	2012	2013	2014	2015	2016
Brasil	1,433	1,421	1,404	1,339	1,513
Honduras	989	980	938	941	947
Perú	864	641	614	664	723
Crecimiento del rendimiento respecto del año anterior	-4%	-26%	-4%	8%	9%

El comportamiento del ROS durante el periodo de planeamiento desde la actualidad hasta el futuro deseado es:

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Notas
Precio (S/)	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	-
Costo (S/) (*)	4,734	4,715	4,696	4,676	4,657	4,638	4,620	4,601	4,582	4,563	4,545	(1)
Rendimiento (kg/ha)	664	681	699	717	735	754	774	794	814	835	858	(2)
ROS (%)	-9%	-6%	-3%	0%	3%	6%	9%	12%	15%	19%	23%	(3)
Facturación (S/)	4,316	4,427	4,541	4,659	4,779	4,902	5,028	5,158	5,291	5,428	5,577	
	<i>Actual</i>										<i>Futuro deseado</i>	

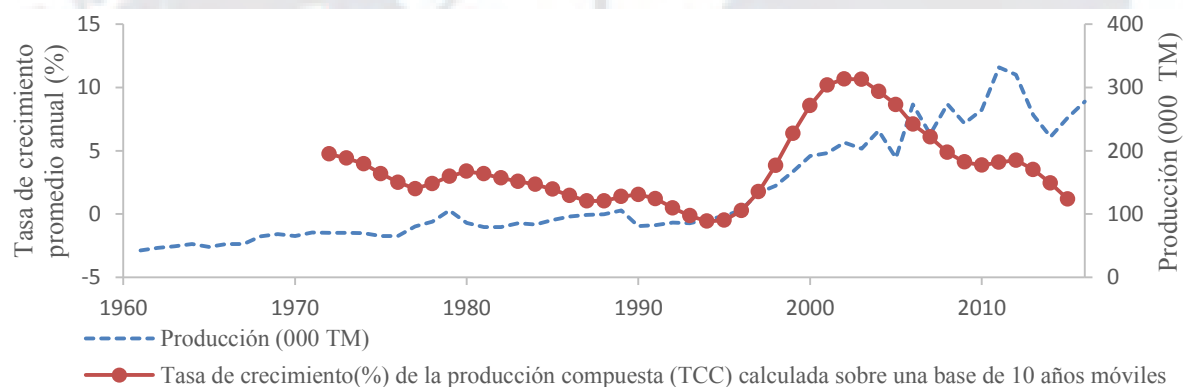
(*) Se ha considerado para el análisis las cifras del año 2016.

Notas:

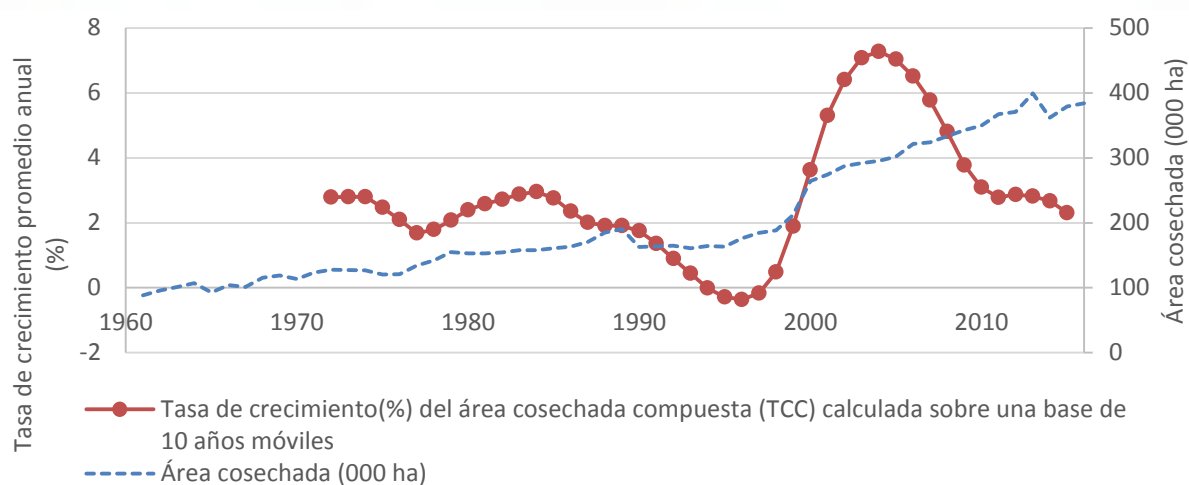
- (1) Decrecimiento del costo estimado acumulado por -4%,
- (2) Crecimiento del rendimiento acumulado a razón de 2.6% anual, que permitirá cambiar el ROS actual de -9% y convertirse para el año 2028 en un 23%, ver (3).
- (3) Crecimiento del ROS por año de 3 puntos porcentuales.

Apéndice E: Análisis Histórico y Estimados de Tasas de Crecimiento de Producción, Área y Rendimiento del Sector

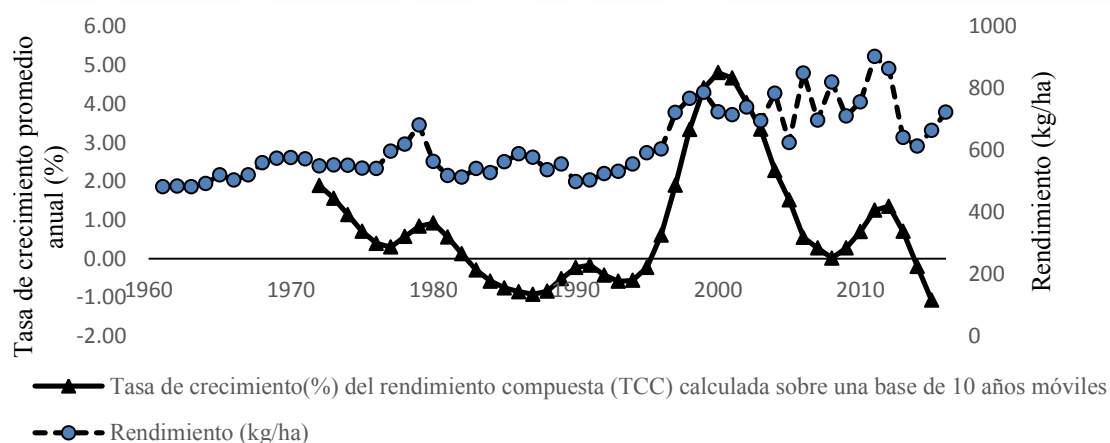
Analizando los datos de producción peruana de café desde el año 1960, a mitad de la década de los noventa, la producción fue creciendo agresivamente y de manera sostenida. En relación a ello la tasa de crecimiento promedio anual, calculado por promedio de periodos de tres años consecutivos en base a diez años móviles, llegaron a picos históricos, superando el 10% como lo demuestra la siguiente figura. No es imposible llegar a esas cifras si el Perú ejecuta las estrategias relacionadas a la tecnificación e investigación, de esa manera la producción logrará los niveles deseados para el año 2028.



La siguiente figura guarda relación con la anterior. A continuación, se muestra la evolución ininterrumpida de las áreas cosechadas y su tasa de crecimiento compuesto.



Producto de las dos variables anteriores podemos visualizar en la siguiente figura los rendimientos históricos y lo más importante, demostrar que el Perú ha logrado tasas de rendimiento creciente por encima del 4%. Aunque esto haya sido entre mediados de la década de los 90 y 2000 se puede lograr crecimientos sostenibles aplicando el plan estratégico propuesto.



Los datos históricos de producción, área y rendimiento publicados por la FAO (2017) fueron analizados siguiendo el método y modelo de Scott (2016). Dichos datos y cálculos que explican las cifras se muestran en los siguientes cuadros:

Producción:

Año	Producción (000 TM)	Periodo	Producción promedio del periodo (000 TM)	Tasa de crecimiento (%) de la producción compuesta (TCC) calculada sobre una base de 10 años móviles	Año	Producción (000 TM)	Periodo	Producción promedio del periodo (000 TM)	Tasa de crecimiento (%) de la producción compuesta (TCC) calculada sobre una base de 10 años móviles
1961	42.6				1989	105.8	1988-1990	95.4	1.4
1962	46.4	1961-1963	46.0		1990	81.1	1989-1991	89.8	1.5
1963	48.9	1962-1964	49.3		1991	82.6	1990-1992	83.4	1.2
1964	52.7	1963-1965	50.0		1992	86.5	1991-1993	84.9	0.5
1965	48.3	1964-1966	51.1		1993	85.6	1992-1994	87.8	-0.1
1966	52.4	1965-1967	51.1		1994	91.3	1993-1995	91.2	-0.6
1967	52.8	1966-1968	56.6		1995	96.7	1994-1996	98.2	-0.5
1968	64.7	1967-1969	61.9		1996	106.5	1995-1997	112.2	0.3
1969	68.4	1968-1970	66.2		1997	133.3	1996-1998	128.2	1.8
1970	65.4	1969-1971	68.1		1998	144.8	1997-1999	148.4	3.9
1971	70.6	1970-1972	68.7		1999	167.1	1998-2000	167.9	6.4
1972	70.2	1971-1973	70.4	4.7	2000	191.7	1999-2001	185.0	8.6
1973	70.4	1972-1974	70.1	4.4	2001	196.2	2000-2002	200.2	10.2
1974	69.9	1973-1975	68.5	4.0	2002	212.8	2001-2003	204.1	10.7
1975	65.4	1974-1976	66.9	3.2	2003	203.1	2002-2004	215.8	10.6
1976	65.4	1975-1977	70.3	2.5	2004	231.4	2003-2005	207.7	9.7
1977	80.2	1976-1978	77.9	2.0	2005	188.6	2004-2006	231.1	8.6
1978	88.2	1977-1979	91.3	2.4	2006	273.2	2005-2007	229.3	7.1
1979	105.5	1978-1980	93.3	3.0	2007	226.0	2006-2008	257.7	6.1
1980	86.2	1979-1981	90.3	3.4	2008	273.8	2007-2009	247.8	4.9
1981	79.4	1980-1982	81.7	3.2	2009	243.5	2008-2010	260.6	4.1
1982	79.4	1981-1983	81.5	2.9	2010	264.6	2009-2011	279.9	3.9
1983	85.6	1982-1984	82.8	2.6	2011	331.5	2010-2012	305.4	4.1
1984	83.4	1983-1985	86.6	2.3	2012	320.2	2011-2013	302.7	4.2
1985	90.7	1984-1986	90.0	2.0	2013	256.2	2012-2014	266.2	3.5
1986	96.1	1985-1987	95.1	1.5	2014	222.0	2013-2015	243.4	2.4
1987	98.5	1986-1988	98.0	1.0	2015	251.9	2014-2016	250.6	1.2
1988	99.4	1987-1989	101.2	1.0	2016	277.8			

Nota. Adaptado de Growing money on trees in Latin America: Growth rates for cocoa 1961-2013 and their implications for industry, por Scott, G, 2016 con la información publicada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>)

	1961- 1963 hasta 1971- 1973	1962- 1964 hasta 1972- 1974	1963- 1965 hasta 1973- 1975	1964- 1966 hasta 1974- 1976	1965- 1967 hasta 1975- 1977	1966- 1968 hasta 1976- 1978	1967- 1969 hasta 1977- 1979	1968- 1970 hasta 1978- 1980	1969- 1971 hasta 1979- 1981	1970- 1972 hasta 1980- 1982	1971- 1973 hasta 1981- 1983	1972- 1974 hasta 1982- 1984	1973- 1975 hasta 1983- 1985	1974- 1976 hasta 1984- 1986	1975- 1977 hasta 1985- 1987	1976- 1978 hasta 1986- 1988	1977- 1979 hasta 1987- 1989	1978- 1980 hasta 1988- 1990	1979- 1981 hasta 1989- 1991	1980- 1982 hasta 1990- 1992	1981- 1983 hasta 1991- 1993	1982- 1984 hasta 1992- 1994
t	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22
0	46	49	50	51	51	57	62	66	68	69	70	70	69	67	70	78	91	93	90	82	81	83
1	49	50	51	51	57	62	66	68	69	70	70	69	67	70	78	91	93	90	82	81	83	87
2	50	51	51	57	62	66	68	69	70	70	69	67	70	78	91	93	90	82	81	83	87	90
3	51	51	57	62	66	68	69	70	70	69	67	70	78	91	93	90	82	81	83	87	90	95
4	51	57	62	66	68	69	70	70	69	67	70	78	91	93	90	82	81	83	87	90	95	98
5	57	62	66	68	69	70	70	69	67	70	78	91	93	90	82	81	83	87	90	95	98	101
6	62	66	68	69	70	70	69	67	70	78	91	93	90	82	81	83	87	90	95	98	101	95
7	66	68	69	70	70	69	67	70	78	91	93	90	82	81	83	87	90	95	98	101	95	90
8	68	69	70	70	69	67	70	78	91	93	90	82	81	83	87	90	95	98	101	95	90	83
9	69	70	70	69	67	70	78	91	93	90	82	81	83	87	90	95	98	101	95	90	83	85
10	70	70	69	67	70	78	91	93	90	82	81	83	87	90	95	98	101	95	90	83	85	88
CGRs(%)	4.7	4.4	4.0	3.2	2.5	2.0	2.4	3.0	3.4	3.2	2.9	2.6	2.3	2.0	1.5	1.0	1.0	1.4	1.5	1.2	0.5	-0.1

CGR = Tasa de crecimiento (%) de la producción compuesta (TCC)

	1983- 1985 hasta 1993- 1995	1984- 1986 hasta 1994- 1996	1985- 1987 hasta 1995- 1997	1986- 1988 hasta 1996- 1998	1987- 1989 hasta 1997- 1999	1988- 1990 hasta 1998- 2000	1989- 1991 hasta 1999- 2001	1990- 1992 hasta 2000- 2002	1991- 1993 hasta 2001- 2003	1992- 1994 hasta 2002- 2004	1993- 1995 hasta 2003- 2005	1994- 1996 hasta 2004- 2006	1995- 1997 hasta 2005- 2007	1996- 1998 hasta 2006- 2008	1997- 1999 hasta 2007- 2009	1998- 2000 hasta 2008- 2010	1999- 2001 hasta 2009- 2011	2000- 2002 hasta 2010- 2012	2001- 2003 hasta 2011- 2013	2002- 2004 hasta 2012- 2014	2003- 2005 hasta 2013- 2015	2004- 2006 hasta 2014- 2016
t	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30	Y31	Y32	Y33	Y34	Y35	Y36	Y37	Y38	Y39	Y40	Y41	Y42	Y43	Y44
0	87	90	95	98	101	95	90	83	85	88	91	98	112	128	148	168	185	200	204	216	208	231
1	90	95	98	101	95	90	83	85	88	91	98	112	128	148	168	185	200	204	216	208	231	229
2	95	98	101	95	90	83	85	88	91	98	112	128	148	168	185	200	204	216	208	231	229	258
3	98	101	95	90	83	85	88	91	98	112	128	148	168	185	200	204	216	208	231	229	258	248
4	101	95	90	83	85	88	91	98	112	128	148	168	185	200	204	216	208	231	229	258	248	261
5	95	90	83	85	88	91	98	112	128	148	168	185	200	204	216	208	231	229	258	248	261	280
6	90	83	85	88	91	98	112	128	148	168	185	200	204	216	208	231	229	258	248	261	280	305
7	83	85	88	91	98	112	128	148	168	185	200	204	216	208	231	229	258	248	261	280	305	303
8	85	88	91	98	112	128	148	168	185	200	204	216	208	231	229	258	248	261	280	305	303	266
9	88	91	98	112	128	148	168	185	200	204	216	208	231	229	258	248	261	280	305	303	266	243
10	91	98	112	128	148	168	185	200	204	216	208	231	229	258	248	261	280	305	303	266	243	251
CGRs(%)	-0.6	-0.5	0.3	1.8	3.9	6.4	8.6	10.2	10.7	10.6	9.7	8.6	7.1	6.1	4.9	4.1	3.9	4.1	4.2	3.5	2.4	1.2

CGR = Tasa de crecimiento (%) de la producción compuesta (TCC)

Área cosechada:

Año	Área cosechada (000 ha)	Periodo	Área cosechada promedio del periodo (000 ha)	Tasa de crecimiento (%) del área cosechada compuesta (TCC) calculada sobre una base de 10 años móviles	Año	Área cosechada (000 ha)	Periodo	Área cosechada promedio del periodo (000 ha)	Tasa de crecimiento (%) del área cosechada compuesta (TCC) calculada sobre una base de 10 años móviles
1961	88.4				1989	190.2	1988-1990	179.3	1.9
1962	95.6	1961-1963	95.1		1990	162.7	1989-1991	172.3	1.8
1963	101.4	1962-1964	101.3		1991	164.0	1990-1992	163.8	1.4
1964	106.9	1963-1965	100.3		1992	164.7	1991-1993	163.2	0.9
1965	92.7	1964-1966	101.2		1993	160.9	1992-1994	163.3	0.4
1966	104.0	1965-1967	99.3		1994	164.2	1993-1995	162.8	0.0
1967	101.3	1966-1968	106.9		1995	163.4	1994-1996	168.0	-0.3
1968	115.5	1967-1969	111.9		1996	176.3	1995-1997	174.7	-0.4
1969	119.0	1968-1970	116.0		1997	184.6	1996-1998	183.2	-0.2
1970	113.4	1969-1971	118.6		1998	188.6	1997-1999	195.2	0.5
1971	123.2	1970-1972	121.5		1999	212.3	1998-2000	221.8	1.9
1972	127.7	1971-1973	126.1	2.8	2000	264.5	1999-2001	250.3	3.6
1973	127.3	1972-1974	127.2	2.8	2001	274.3	2000-2002	275.4	5.3
1974	126.6	1973-1975	124.8	2.8	2002	287.4	2001-2003	284.5	6.4
1975	120.6	1974-1976	122.7	2.5	2003	291.8	2002-2004	291.5	7.1
1976	120.8	1975-1977	125.2	2.1	2004	295.1	2003-2005	296.2	7.3
1977	134.1	1976-1978	132.4	1.7	2005	301.5	2004-2006	306.0	7.0
1978	142.2	1977-1979	143.7	1.8	2006	321.4	2005-2007	315.7	6.5
1979	154.7	1978-1980	149.9	2.1	2007	324.1	2006-2008	326.3	5.8
1980	152.7	1979-1981	153.4	2.4	2008	333.4	2007-2009	333.4	4.8
1981	152.9	1980-1982	153.4	2.6	2009	342.6	2008-2010	341.9	3.8
1982	154.7	1981-1983	155.2	2.7	2010	349.6	2009-2011	353.1	3.1
1983	158.1	1982-1984	156.9	2.9	2011	367.1	2010-2012	362.5	2.8
1984	157.9	1983-1985	159.0	3.0	2012	370.6	2011-2013	379.1	2.9
1985	161.1	1984-1986	160.7	2.8	2013	399.5	2012-2014	377.3	2.8
1986	163.1	1985-1987	164.9	2.4	2014	361.7	2013-2015	380.1	2.7
1987	170.5	1986-1988	172.9	2.0	2015	379.2	2014-2016	374.9	2.3
1988	185.1	1987-1989	181.9	1.9	2016	384.0			

Nota. Adaptado de Growing money on trees in Latin America: Growth rates for cocoa 1961-2013 and their implications for industry, por Scott, G, 2016 con la información publicada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>)

	1961-1963	1962-1964	1963-1965	1964-1966	1965-1967	1966-1968	1967-1969	1968-1970	1969-1971	1970-1972	1971-1973	1972-1974	1973-1975	1974-1976	1975-1977	1976-1978	1977-1979	1978-1980	1979-1981	1980-1982	1981-1983	1982-1984	
t	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22	
0	95	101	100	101	99	107	112	116	119	121	126	127	125	123	125	132	144	150	153	153	155	155	157
1	101	100	101	99	107	112	116	119	121	126	127	125	123	125	132	144	150	153	153	155	157	159	159
2	100	101	99	107	112	116	119	121	126	127	125	123	125	132	144	150	153	153	155	157	159	161	161
3	101	99	107	112	116	119	121	126	127	125	123	125	132	144	150	153	153	155	157	159	161	161	165
4	99	107	112	116	119	121	126	127	125	123	125	132	144	150	153	153	155	157	159	161	165	165	173
5	107	112	116	119	121	126	127	125	123	125	132	144	150	153	153	155	157	159	161	165	165	173	182
6	112	116	119	121	126	127	125	123	125	132	144	150	153	153	155	157	159	161	165	165	173	182	179
7	116	119	121	126	127	125	123	125	132	144	150	153	153	155	157	159	161	165	173	182	182	179	172
8	119	121	126	127	125	123	125	132	144	150	153	153	155	157	159	161	165	173	182	179	172	164	163
9	121	126	127	125	123	125	132	144	150	153	153	155	157	159	161	165	173	182	179	172	164	163	163
10	126	127	125	123	125	132	144	150	153	153	155	157	159	161	165	173	182	179	172	164	163	163	163
CGRs(%)	2.8	2.8	2.8	2.5	2.1	1.7	1.8	2.1	2.4	2.6	2.7	2.9	3.0	2.8	2.4	2.0	1.9	1.9	1.8	1.4	0.9	0.4	0.4

CGR = Tasa de crecimiento (%) del área cosechada compuesta (TCC)

	1983-1985	1984-1986	1985-1987	1986-1988	1987-1989	1988-1990	1989-1991	1990-1992	1991-1993	1992-1994	1993-1995	1994-1996	1995-1997	1996-1998	1997-1999	1998-2000	1999-2001	2000-2002	2001-2003	2002-2004	2003-2005	2004-2006	
t	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30	Y31	Y32	Y33	Y34	Y35	Y36	Y37	Y38	Y39	Y40	Y41	Y42	Y43	Y44	
0	159	161	165	173	182	179	172	164	163	163	163	168	175	183	195	222	250	275	284	291	296	306	316
1	161	165	173	182	179	172	164	163	163	163	168	175	183	195	222	250	275	284	291	296	306	316	316
2	165	173	182	179	172	164	163	163	163	168	175	183	195	222	250	275	284	291	296	306	316	326	326
3	173	182	179	172	164	163	163	163	168	175	183	195	222	250	275	284	291	296	306	316	326	333	333
4	182	179	172	164	163	163	163	168	175	183	195	222	250	275	284	291	296	306	316	326	333	342	342
5	179	172	164	163	163	163	168	175	183	195	222	250	275	284	291	296	306	316	326	333	342	353	353
6	172	164	163	163	163	168	175	183	195	222	250	275	284	291	296	306	316	326	333	342	353	362	362
7	164	163	163	163	168	175	183	195	222	250	275	284	291	296	306	316	326	333	342	353	362	379	379
8	163	163	163	168	175	183	195	222	250	275	284	291	296	306	316	326	333	342	353	362	379	377	377
9	163	163	168	175	183	195	222	250	275	284	291	296	306	316	326	333	342	353	362	379	377	380	380
10	163	168	175	183	195	222	250	275	284	291	296	306	316	326	333	342	353	362	379	377	380	375	375
CGRs(%)	0.0	-0.3	-0.4	-0.2	0.5	1.9	3.6	5.3	6.4	7.1	7.3	7.0	6.5	5.8	4.8	3.8	3.1	2.8	2.9	2.8	2.7	2.3	2.3

CGR = Tasa de crecimiento (%) del área cosechada compuesta (TCC)

Rendimiento:

Año	Rendimiento (kg/ha)	Periodo	Rendimiento promedio del periodo (kg/ha)	Tasa de crecimiento (%) del rendimiento compuesto (TCC) calculada sobre una base de 10 años móviles	Año	Rendimiento (kg/ha)	Periodo	Rendimiento promedio del periodo (kg/ha)	Tasa de crecimiento (%) del rendimiento compuesto (TCC) calculada sobre una base de 10 años móviles
1961	483				1989	556	1988-1990	531	-0.5
1962	485	1961-1963	483		1990	499	1989-1991	520	-0.2
1963	483	1962-1964	487		1991	504	1990-1992	509	-0.2
1964	493	1963-1965	499		1992	525	1991-1993	521	-0.4
1965	521	1964-1966	506		1993	532	1992-1994	538	-0.6
1966	504	1965-1967	515		1994	556	1993-1995	560	-0.6
1967	521	1966-1968	528		1995	592	1994-1996	584	-0.2
1968	560	1967-1969	552		1996	604	1995-1997	639	0.6
1969	575	1968-1970	570		1997	722	1996-1998	698	1.9
1970	576	1969-1971	575		1998	768	1997-1999	759	3.3
1971	573	1970-1972	566		1999	787	1998-2000	760	4.4
1972	550	1971-1973	559	1.9	2000	725	1999-2001	743	4.8
1973	553	1972-1974	551	1.6	2001	716	2000-2002	727	4.7
1974	552	1973-1975	549	1.1	2002	740	2001-2003	717	4.0
1975	542	1974-1976	545	0.7	2003	696	2002-2004	740	3.4
1976	542	1975-1977	561	0.4	2004	784	2003-2005	702	2.3
1977	598	1976-1978	587	0.3	2005	626	2004-2006	753	1.5
1978	620	1977-1979	633	0.6	2006	850	2005-2007	724	0.6
1979	682	1978-1980	622	0.8	2007	697	2006-2008	789	0.3
1980	564	1979-1981	588	0.9	2008	821	2007-2009	743	0.0
1981	519	1980-1982	532	0.6	2009	711	2008-2010	763	0.3
1982	514	1981-1983	525	0.1	2010	757	2009-2011	790	0.7
1983	542	1982-1984	528	-0.3	2011	903	2010-2012	841	1.3
1984	528	1983-1985	544	-0.6	2012	864	2011-2013	803	1.4
1985	563	1984-1986	560	-0.8	2013	641	2012-2014	706	0.7
1986	589	1985-1987	577	-0.9	2014	614	2013-2015	640	-0.2
1987	578	1986-1988	568	-0.9	2015	664	2014-2016	667	-1.1
1988	537	1987-1989	557	-0.8	2016	723			

Nota. Adaptado de Growing money on trees in Latin America: Growth rates for cocoa 1961-2013 and their implications for industry, por Scott, G, 2016 con la información publicada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017 (<http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>)

	1961-1963 hasta 1973	1962-1964 hasta 1974	1963-1965 hasta 1975	1964-1966 hasta 1976	1965-1967 hasta 1977	1966-1968 hasta 1978	1967-1969 hasta 1979	1968-1970 hasta 1980	1969-1971 hasta 1981	1970-1972 hasta 1982	1971-1973 hasta 1983	1972-1974 hasta 1984	1973-1975 hasta 1985	1974-1976 hasta 1986	1975-1977 hasta 1987	1976-1978 hasta 1988	1977-1979 hasta 1989	1978-1980 hasta 1990	1979-1981 hasta 1991	1980-1982 hasta 1992	1981-1983 hasta 1993	1982-1984 hasta 1994
t	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20	Y21	Y22
0	483	487	499	506	515	528	552	570	575	566	559	551	549	545	561	587	633	622	588	532	525	528
1	487	499	506	515	528	552	570	575	566	559	551	549	545	561	587	633	622	588	532	525	528	544
2	499	506	515	528	552	570	575	566	559	551	549	545	561	587	633	622	588	532	525	528	544	560
3	506	515	528	552	570	575	566	559	551	549	545	561	587	633	622	588	532	525	528	544	560	577
4	515	528	552	570	575	566	559	551	549	545	561	587	633	622	588	532	525	528	544	560	577	568
5	528	552	570	575	566	559	551	549	545	561	587	633	622	588	532	525	528	544	560	577	568	557
6	552	570	575	566	559	551	549	545	561	587	633	622	588	532	525	528	544	560	577	568	557	531
7	570	575	566	559	551	549	545	561	587	633	622	588	532	525	528	544	560	577	568	557	531	520
8	575	566	559	551	549	545	561	587	633	622	588	532	525	528	544	560	577	568	557	531	520	509
9	566	559	551	549	545	561	587	633	622	588	532	525	528	544	560	577	568	557	531	520	509	521
10	559	551	549	545	561	587	633	622	588	532	525	528	544	560	577	568	557	531	520	509	521	538
CGRs(%)	1.9	1.6	1.1	0.7	0.4	0.3	0.6	0.8	0.9	0.6	0.1	-0.3	-0.6	-0.8	-0.9	-0.9	-0.8	-0.5	-0.2	-0.2	-0.4	-0.6

CGR = Tasa de crecimiento (%) del rendimiento compuesta (TCC)

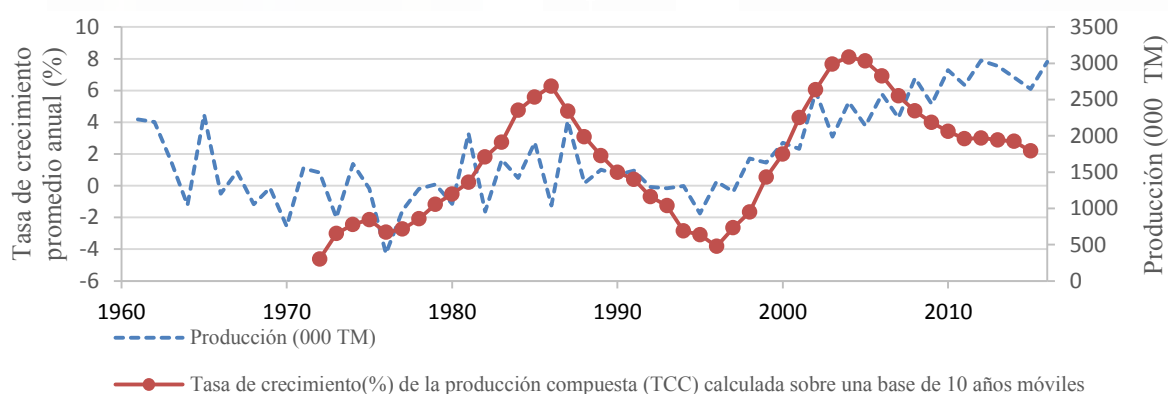
	1983-1985 hasta 1993-1995	1984-1986 hasta 1994-1996	1985-1987 hasta 1995-1997	1986-1988 hasta 1996-1998	1987-1989 hasta 1997-1999	1988-1990 hasta 1998-2000	1989-1991 hasta 1999-2001	1990-1992 hasta 2000-2002	1991-1993 hasta 2001-2003	1992-1994 hasta 2002-2004	1993-1995 hasta 2003-2005	1994-1996 hasta 2004-2006	1995-1997 hasta 2005-2007	1996-1998 hasta 2006-2008	1997-1999 hasta 2007-2009	1998-2000 hasta 2008-2010	1999-2001 hasta 2009-2011	2000-2002 hasta 2010-2012	2001-2003 hasta 2011-2013	2002-2004 hasta 2012-2014	2003-2005 hasta 2013-2015	2004-2006 hasta 2014-2016
t	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30	Y31	Y32	Y33	Y34	Y35	Y36	Y37	Y38	Y39	Y40	Y41	Y42	Y43	Y44
0	544	560	577	568	557	531	520	509	521	538	560	584	639	698	759	760	743	727	717	740	702	753
1	560	577	568	557	531	520	509	521	538	560	584	639	698	759	760	743	727	717	740	702	753	724
2	577	568	557	531	520	509	521	538	560	584	639	698	759	760	743	727	717	740	702	753	724	789
3	568	557	531	520	509	521	538	560	584	639	698	759	760	743	727	717	740	702	753	724	789	743
4	557	531	520	509	521	538	560	584	639	698	759	760	743	727	717	740	702	753	724	789	743	763
5	531	520	509	521	538	560	584	639	698	759	760	743	727	717	740	702	753	724	789	743	763	790
6	520	509	521	538	560	584	639	698	759	760	743	727	717	740	702	753	724	789	743	763	790	841
7	509	521	538	560	584	639	698	759	760	743	727	717	740	702	753	724	789	743	763	790	841	803
8	521	538	560	584	639	698	759	760	743	727	717	740	702	753	724	789	743	763	790	841	803	706
9	538	560	584	639	698	759	760	743	727	717	740	702	753	724	789	743	763	790	841	803	706	640
10	560	584	639	698	759	760	743	727	717	740	702	753	724	789	743	763	790	841	803	706	640	667
CGRs(%)	-0.6	-0.2	0.6	1.9	3.3	4.4	4.8	4.7	4.0	3.4	2.3	1.5	0.6	0.3	0.0	0.3	0.7	1.3	1.4	0.7	-0.2	-1.1

CGR = Tasa de crecimiento (%) del rendimiento compuesta (TCC)

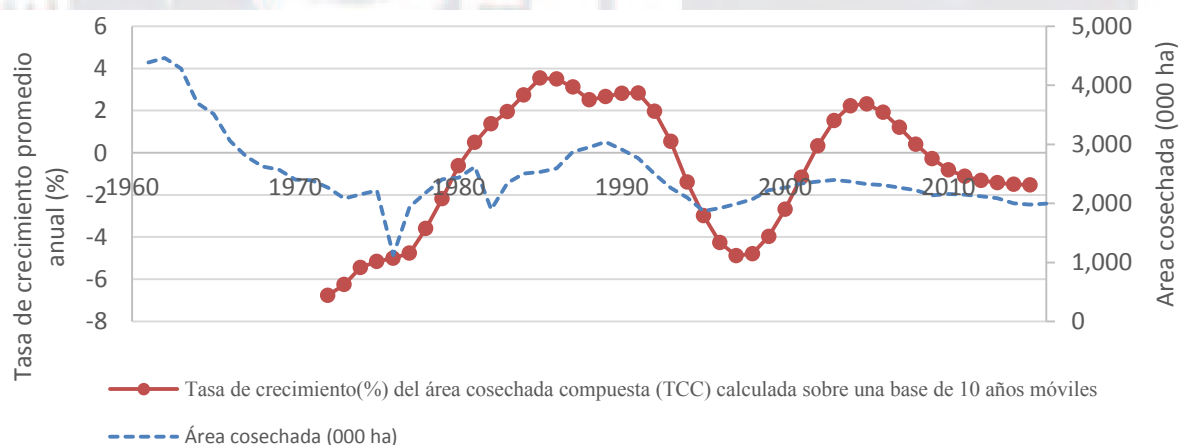
Así como se analizó al inicio de este apéndice los datos de Perú, también se realizó el análisis de producción, área cosechada y rendimientos para los países referentes de Perú y su competidor Honduras.

Brasil

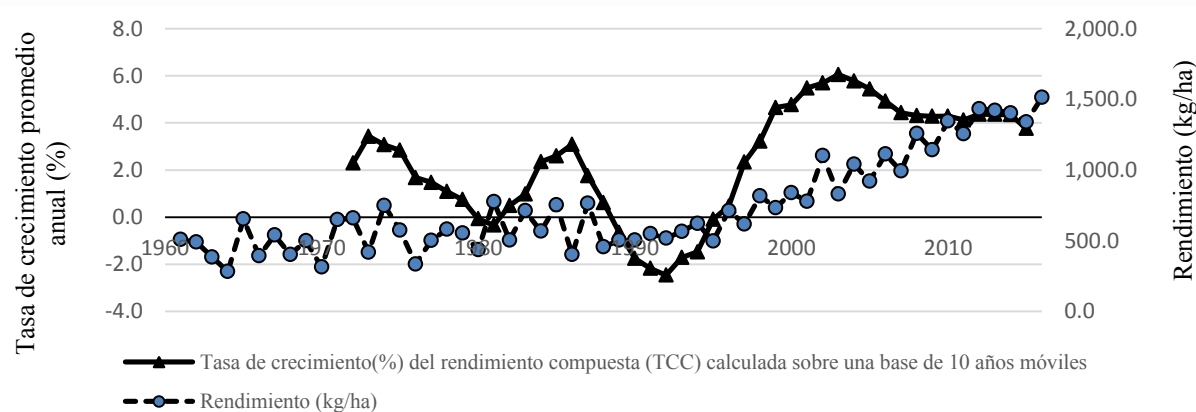
Producción:



Área:

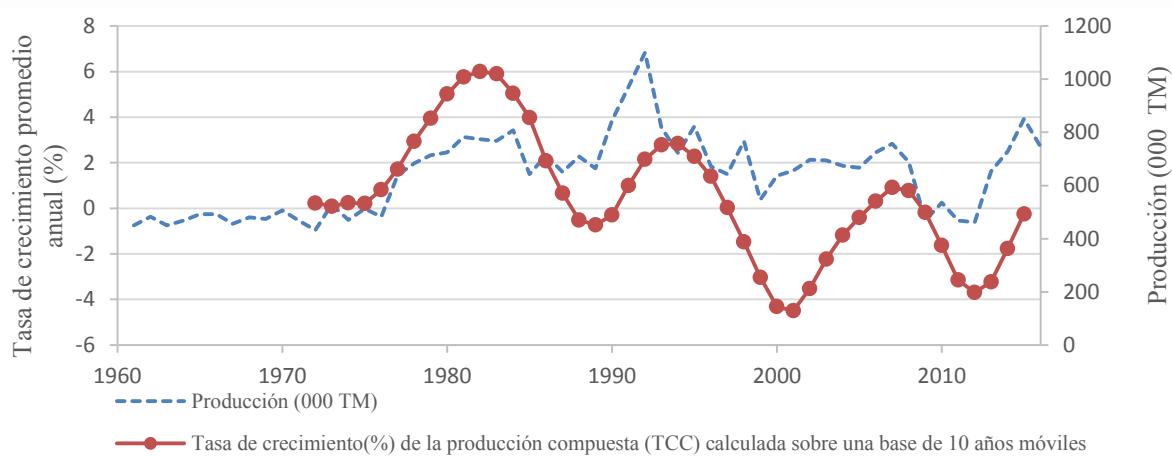


Rendimiento

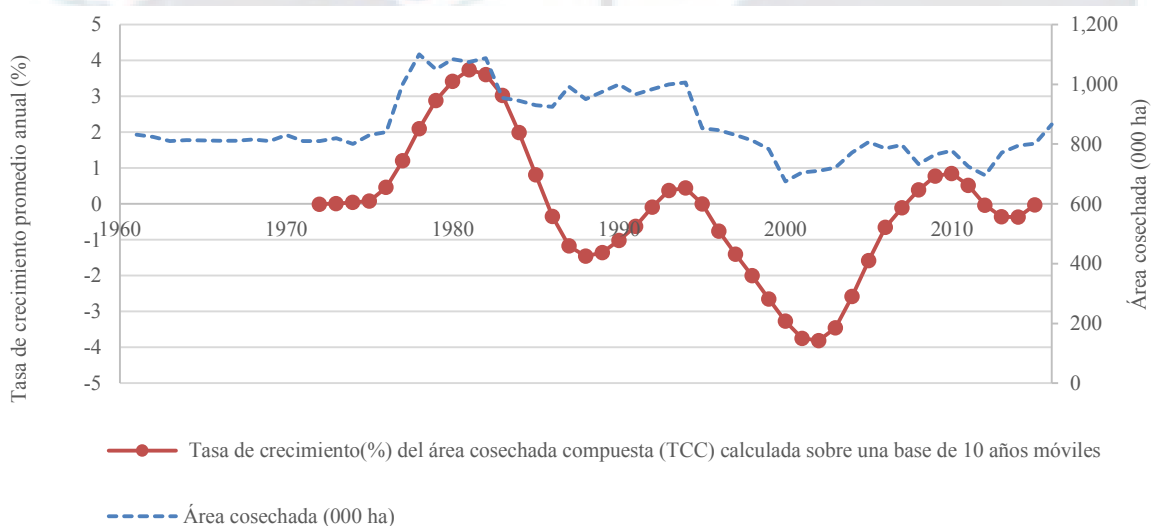


Colombia

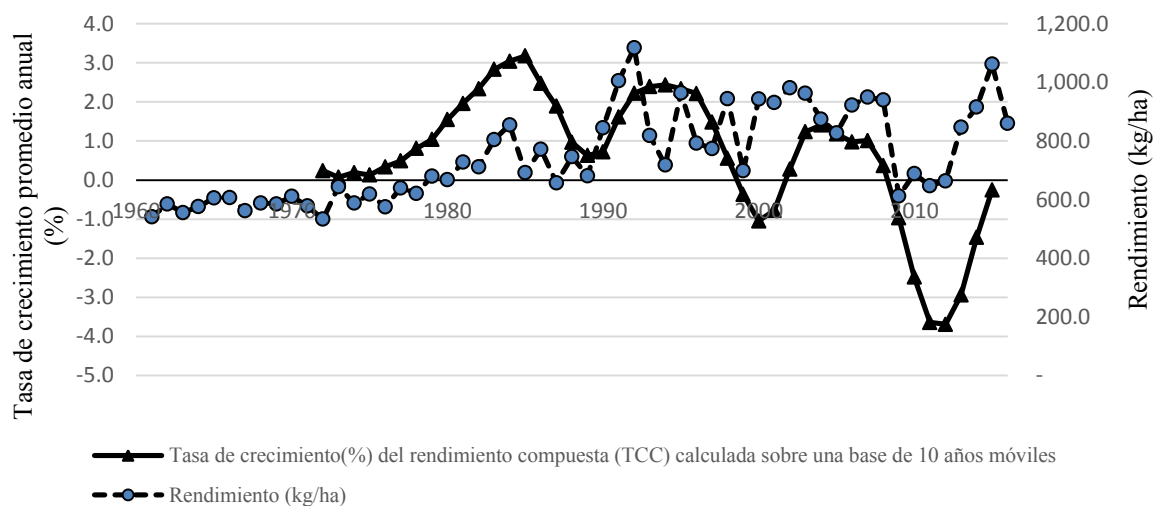
Producción:



Área cosechada:

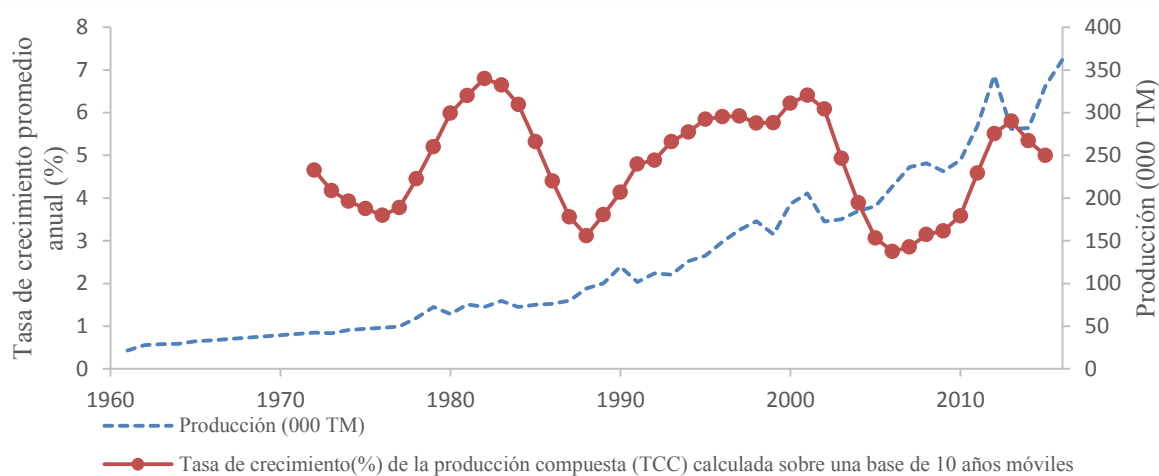


Rendimiento:

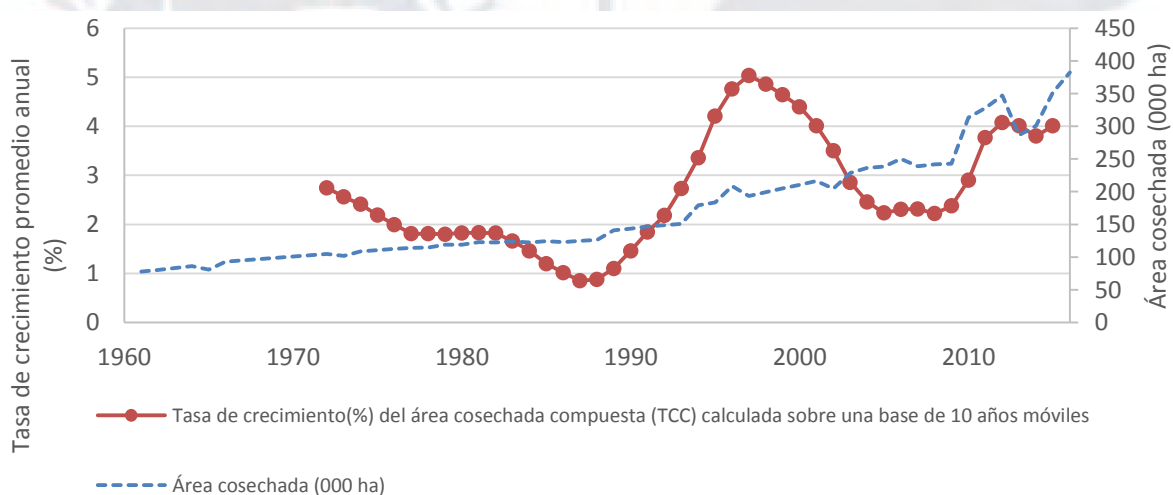


Honduras

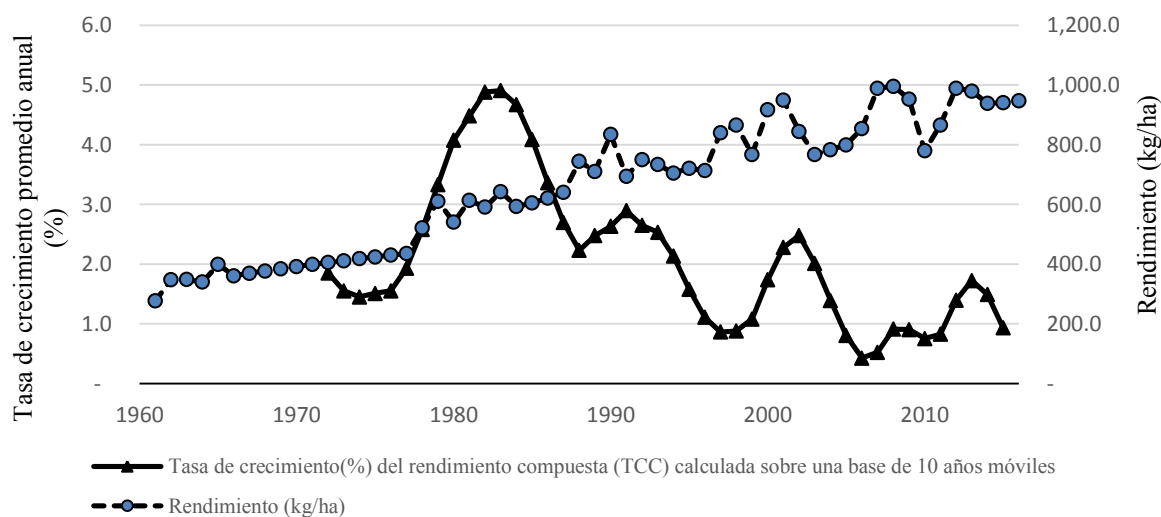
Producción:



Área cosechada:



Rendimiento:



Apéndice F: Entrevista al Productor de Café Cordillera Negra

Entrevistado: Edson Albengrin, Administrador de la hacienda Santa Rosa

Fecha: 11 de Agosto de 2018

Lugar: Hacienda Santa Rosa, distrito de Huancabamba, provincia de Oxapampa.

Entrevistadores: Grupo 10

G10: ¿Respecto a la calidad, ¿Cómo afecta el proceso de producción hasta obtención del pergamino?

EA: Todo el proceso afecta a la calidad del café, no solo en la obtención del pergamino, sino también a la calidad de taza.

G10: ¿Cómo se aseguran en tener un buen producto y ser mejor que otros productores?

EA: Lo que te diferencia en el proceso de producción del pergamino es mantener un correcto cuidado de todo el proceso. Desde la preparación de la tierra, cuidado de los cafetos, reforzar los árboles, fortalecer los cultivos para que no sufran estrés, selección de los cerezos (tipo bourbon en esta hacienda) los cuales todos deben ser rojos, así como el proceso de limpieza, despulpado, fermentado, secado y un almacenaje correcto. Los compradores que valoran el café buscan estas cualidades y lo notan con solo analizar el pergamino. Estos compradores pagan más por esta selección y es la manera en diferenciarse de otros productores que solo venden granos de café sin selección alguna. Por ejemplo, cuando los cerezos ya fueron despulpados y quedan con el mucilago, estos son los restos de azúcares que rodean a los granos de café, son estos azúcares los que se deben de manejar correctamente en el proceso de fermentando. Un buen proceso de fermentación da una buena calidad de taza, pero si el proceso es malo, el catador puede rechazar el café, puede quedar fuera de evaluación. En todos los procesos se debe tener cuidado, si se falla en una parte, todo el

esfuerzo se puede perder. Todo es cuestión de saber cuidar el fruto y seleccionar los cerezos buenos en cada proceso.

G10: ¿Existen premios y reconocimientos de ciertos productores con calidad de taza superior al 86%? ¿Es fácil de mantenerlo?

EA: Una señora que el año pasado sacó 87 puntos, ahora tiene 82. Es porque mandranean el producto. Es decir que, a la hora de participar en concursos, cuando preparan las muestras, los productores mezclan con otras variedades que resaltan mayor aroma y cuerpo. Es decir, una variedad la refuerzan con otras solo para algún tipo de concurso, y cuando le piden volumen y empieza a comercializar, la calidad baja 5 puntos cuando se provee mayor cantidad. Esto hace que se pierda credibilidad en los productores de cafés especiales. Así muchos productores han perdido los negocios de sus vidas, cuando podrían haber obtenido un contrato a largo plazo.

G10: ¿Qué tan complicado es mantener la calidad al inicio de la cadena, es decir reclutar personas para la recolección de cerezos de manera consciente?

EA: Es complicado. La mayoría de demoran demasiado.

G10: ¿Pero no están capacitadas o no pertenecen a alguna asociación?

EA: Pueden o no estar capacitadas, pero todos rotan. Algunos pueden venir una semana y luego debemos esperar quizás una o dos semanas hasta que nuestra siguiente hectárea esté lista, en ese plazo el personal se va a trabajar a otras chacras y se quedan varias semanas por allá, luego cuando necesitamos mano de obra quizás no consigamos los mismos trabajadores que hace semanas atrás estuvieron con nosotros.

G10: ¿Cómo afecta el clima la producción de café?

EA: Por ejemplo, en el caso del proceso de fermentado, al ser natural, este puede tardar hasta 36 horas en culminar, es lo que ocurre actualmente. En otros años este proceso

puede durar 25 horas, pero el friaje hace que sea mas extenso este proceso. El proceso de secado también fue afectado, ahora demora cerca de 14 días, antes unos 10 días.

G10: ¿Cómo haces para minimizar este efecto? ¿Cómo racionalizas recursos?

EA: Todo el proceso previo como el de limpieza se utiliza agua, y para el despulpado y fermentado también se utiliza. Pero muchas veces ahorramos agua en el proceso de fermentado, lo tratamos de hacer sin agua. El agua neutraliza el proceso de fermentación, es un aislante de granos. Si tienes solo fermento con fermento (y no agua) el proceso se acelera.

G10: ¿Los procesos manuales como el secado que ahora duran con 14 días, no se pueden acelerar o acortar?

EA: La verdad que no, es uno de los procesos mas valiosos, y al ser manual permite observar el nivel de humedad que tiene el pergamino.

G10: Claro, sabemos que la humedad es un factor importante para llegar a la calidad de exportación. ¿Como manejas esto?

EA: Hay que evaluar todo el proceso una vez empieza el secado. Antes de embalar en los sacos se analiza los grados brix y de humedad del pergamino. Esto asegura la calidad del café y sabes que puede aumentar uno o dos grados mas en los siguientes meses una vez embalado.

G10: ¿El estado los apoya de alguna manera, los capacita?

EA: Es poco, la tenemos que luchar nosotros mismos.

G10: ¿Ustedes trabajan con cooperativas?

EA: El problema que la asociaciones o cooperativas es que dependes de los de arriba. Cuando quieren te dan plata o te pagan después de días.

G10: ¿Existe algún beneficio pertenecer a alguna cooperativa?

EA: Dan un plus al año. Digamos si vendes a s/ 6.00 el kg, y dependiendo del precio del café en la bolsa de valores, la cooperativa a fin de año te puede dar por cada quintal cerca de US\$ 15.00 a US\$20.00. La cooperativa te asegura que tu café se venderá al precio internacional, y al final te da ese plus. Ese monto al final se paga a los productores, pero a veces no llega. La cooperativa ayuda a acopiar café, asegura la venta de tu producto, pero al precio internacional.

G10: ¿Qué beneficios ves en ser independiente?

EA: El problema es que la mayoría de los productores son ociosos, solo quieren producir cantidad y dar a las cooperativas sin contar con calidad, no calculan sus costos ni cuantifican su producción, aparte muchas veces las cooperativas no pagan el total de lo que les dejas. Lo que debemos hacer es agruparnos los buenos productos, no buscar lo fácil. Debemos organizarnos sobre todo en el lado del comercio. Queremos que los profesionales nos ayuden por ese lado, nosotros somos productores y tenemos la experiencia en este ámbito, falta organizarnos para tener un representante de ventas y ayude a ingresar al mercado de gran consumo, a las cafeterías especializadas, y a exportar nuestros productos.

Apéndice G: Análisis y Estimado de la Facturación para el Año 2028

El resumen del cálculo de la facturación, así como las variables empleadas se presenta a continuación:

Periodo	Precio (US\$/kg)	Rendimiento (kg/ha)	Hectáreas cosechadas (000 ha)	Producción (000 TM)	Facturación MM
	<i>[a]</i>	<i>[b]</i>	<i>[c]</i>	<i>[d] = [b]*[c]</i>	<i>[e] = [a]*[d]</i>
Año 2018 (*)	3.1	664	384	272 (**)	784
Año 2028	3.1	858	483	414	1,283

(*) Se ha considerado para el análisis las cifras del año 2015 y 2017.

(**) Producción proyectada con la tasa de crecimiento de 3.7% mundial.

Países	Producción al 2028 (000 TM)	Producción al 2018 (000 TM)	Tasas Crecimiento Anual	Ranking al 2028
Brasil	4,084	3,393	1.8%	1
Vietnam	2,577	1,931	2.9%	2
Colombia	721	655	1.0%	4
Indonesia	826	696	1.8%	3
Honduras	484	373	2.7%	6
Ethiopia	585	463	2.3%	5
India	408	351	1.5%	8
Uganda	401	314	2.5%	9
Perú	414	272	4.3%	7

Distribución porcentual de café según tipo y crecimiento porcentual para el 2028

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*	2019*	2020*	2021*	2022*	2023*	2024*	2025*	2026*	2027*	2028*
Convencional (%)	80	79	72	65	80	82	71	75	76	80	80	79	77	75	74	72	70	68	65	63	60
Especial (%)	20	21	28	35	20	18	29	25	24	20	20	21	23	25	26	28	30	32	35	37	40
Variación porcentual Por año café especial *												7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%

(*) información proyectada aplicando una tasa de crecimiento porcentual.

Análisis de sensibilidad desarrollo de escenarios para lograr el OLP1 414,000 TM con las variables: rendimiento y área cosechada

		Producción (000 TM)									
Rendimiento (kg/ ha)	483	411	412	413	414	415	416	417	Área cosechada (000 ha)		
	750	548	549	551	552	553	555	556			
	800	514	515	516	518	519	520	521			
	858	479	480	481	483(*)	484	485	486			
	908	453	454	455	456	457	458	459			
	958	429	430	431	432	433	434	435			
	1008	408	409	410	411	412	413	414			
	1058	388	389	390	391	392	393	394			
	1108	371	372	373	374	375	375	376			

(*) Información de área cosechada necesaria para poder cubrir la producción a una tasa de rendimiento 858 kg.

Flujo de facturación

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Producción (000 TM)	253	262	272*	284	296	309	322	335	350	365	380	397	414
Crecimiento porcentual producción				4.28%	4.28%	4.28%	4.28%	4.28%	4.28%	4.28%	4.28%	4.28%	4.28%
Convencional (000 TM) ***			218	223	228	233	237	241	244	246	248	249	248
Especial (000 TM) ***			54	61	68	76	85	95	106	119	132	148	166
Área cosechada (000 ha)			383	392	401	410	420	430	440	450	461	472	483
Crecimiento de área cosechada (%)			2.33%	2.33%	2.33%	2.33%	2.33%	2.33%	2.33%	2.33%	2.33%	2.33%	2.33%
Rendimiento (kg/ha)			664**	681	699	717	735	754	774	794	814	835	858
Crecimiento del rendimiento (%)			2.6%	2.6%	2.6%	2.6%	2.6%	2.6%	2.6%	2.6%	2.6%	2.6%	2.6%
Precio por kg	\$3.1	\$3.1	\$3.1	\$3.1	\$3.1	\$3.1	\$3.1	\$3.1	\$3.1	\$3.1	\$3.1	\$3.1	\$3.1
Facturación (MM)	\$784												\$1,283

(*) Información de la producción considerando la tendencia de crecimiento del sector mundial del café 3.7%.

(**) Rendimiento de 2015 kg/ha.

(***) Distribución de calidad convencional y especial según lo proyectado.