



**"Desarrollo de la oferta de cafés de especialidad (Honey) con alta valoración en taza para tostadores de Estados Unidos: Plan de Negocios para la empresa Peruvian Harvest Agronegocios SAC en *joint venture* con la CACFEVAM Ltda en el valle del Alto Mayo (Región San Martín)"**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de Maestro en Administración de Agronegocios**

**por:**

**José Rolando Gonzales Díaz** .....

**Rony Luis Gonzales Vásquez** .....

**Fernando Raúl Gutiérrez Pérez** .....

**Jimmy Martín Rojas Coronado** .....

**Programa Maestría en Administración de Agronegocios**

**Lima, 11 de febrero del 2019**

**Esta tesis:**

**"Desarrollo de la oferta de cafés de especialidad (Honey) con alta valoración en taza para tostadores de Estados Unidos: Plan de Negocios para la empresa Peruvian Harvest Agronegocios SAC en *joint venture* con la CACFEVAM Ltda en el valle del Alto Mayo (Región San Martín)"**

**ha sido aprobada:**

.....  
**Manuel Acevedo Riquelme, jurado**

.....  
**Roberto Ramírez-Otárola Sarmiento, jurado**

.....  
**Marco Vinelli Ruiz, asesor**

**Universidad ESAN**

**2019**

## DEDICATORIAS

Dedico esta tesis a mis padres, que ahora me cuidan desde el cielo junto a mi querido hermano Ildefonso a quien le debo mucho en esta vida, a mi querida esposa Vilha, mi hijo André y mi hija Ana por el apoyo y comprensión, y a mi querida familia por el apoyo brindado.

**José Rolando Gonzales Díaz**

Por su perseverancia, esfuerzo y apoyo constante a mis padres Luis y Eresvita, a mis hermanos Randy, Piero, Lyn y Dilema, a mi amada esposa Diana y a mis queridos hijos Rony Valentino y Rosalinda futuros valores para la sociedad.

**Rony Luis Gonzales Vásquez**

A mis padres, María Esther y Fernando, de los cuales agradezco su apoyo y sacrificio por darme una profesión. A mi abuela Esperanza por su apoyo constante desde mi niñez. A mi hermano Christian, por los momentos compartidos desde la niñez. A mis familiares y amigos, por los constantes inolvidables momentos compartidos.

**Fernando Raúl Gutiérrez Pérez**

A mis queridos padres por su esfuerzo y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y desarrollo profesional.

**Jimmy Martín Rojas Coronado**

## INDICE

INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE ANEXOS.....	xii
GLOSARIO DE TERMINOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivos de investigación.....	7
1.2.1. <i>Objetivo general</i> .....	7
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	7
1.3. Justificación y contribución de la innovación.....	8
1.3.1. <i>Justificación de la investigación</i> .....	8
1.3.2. <i>Contribución</i> .....	8
1.4. Alcances y limitaciones.....	9
1.4.1. <i>Diseño de la investigación</i> .....	9
1.4.2. <i>Alcances</i> .....	9
1.4.3. <i>Limitaciones</i> .....	9
1.5. Metodología de investigación.....	10
1.5.1. <i>Mapa mental de la investigación</i> .....	10
1.5.2. <i>Estrategias de investigación</i> .....	10
CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	12
2.1. Sobre el producto.....	12
2.1.1. <i>Importancia económica del café en Perú</i> .....	12
2.1.2. <i>Conceptos de café especial Honey</i> .....	13
2.1.3. <i>Análisis físico y sensorial de muestras</i> .....	14
2.1.4. <i>Valoración en taza para cadena de tostadores</i> .....	14
2.1.5. <i>Descripción de los actores de la cadena productiva del café</i> .....	16
2.2. Sobre la tecnología que crea valor.....	16
2.2.1. <i>Proceso tradicional de café lavado</i> .....	17
2.2.2. <i>Proceso Honey</i> .....	17
2.2.3. <i>Estandarización de cosecha y secado</i> .....	19
2.2.4. <i>Guatemala y Costa Rica</i> .....	20

<b>2.3. Sobre modelos de negocio para pequeños productores de café (cooperativas)</b> .....	21
2.3.1. <i>El problema de las cooperativas para adoptar la tecnología existente</i> ...	21
2.3.2. <i>Los factores clave de éxito</i> .....	22
2.3.3. <i>Organizaciones con experiencia en la exportación de café especial</i> .....	22
2.3.4. <i>Análisis de las organizaciones</i> .....	23
2.3.5. <i>Matriz de posición competitiva</i> .....	24
<b>2.4. Sobre los modelos organizacionales para las cooperativas</b> .....	26
2.4.1. <i>Importancia económica y social de las cooperativas para pequeños productores</i> .....	26
2.4.2. <i>Estructura organizacional de una cooperativa</i> .....	27
2.4.3. <i>Alternativas de organización de cooperativas en alianza estratégica con una empresa privada</i> .....	28
Alianza estratégica .....	29
Alianza virtual .....	29
<b>2.5. Buenas prácticas de estrategias tácticas de negocios para cooperativas cafetaleras</b> .....	31
<b>CAPITULO III. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	33
<b>3.1. Análisis del mercado</b> .....	33
3.1.1. <i>Importaciones mundiales</i> .....	33
3.1.2. <i>Exportaciones mundiales</i> .....	34
3.1.3. <i>Exportaciones peruanas</i> .....	34
3.1.4. <i>Análisis de exportación de las principales empresas que exportan café especial y Honey</i> .....	35
3.1.5. <i>Ferias especializadas de café</i> .....	36
3.1.6. <i>Análisis de riesgos en el mercado del café</i> .....	37
3.1.7. <i>Futuro del café en el mundo</i> .....	37
3.1.8. <i>Futuro del café en Perú</i> .....	38
<b>3.2. La industria de los tostadores</b> .....	40
3.2.1. <i>Mercados nichos de cafés especiales</i> .....	40
3.2.2. <i>Los tostadores en el mundo</i> .....	40
3.2.3. <i>Los tostadores en Perú</i> .....	42
3.2.4. <i>Mercado de tostadores en Estados Unidos</i> .....	43
<b>3.3. Macrosegmentación</b> .....	48
3.3.1. <i>Variables</i> .....	48
3.3.2. <i>Análisis de países</i> .....	48

3.3.3.	<i>Resultados de la macro segmentación</i> .....	48
3.4.	<b>Análisis del mercado objetivo</b> .....	50
3.4.1.	<i>Perfil del país objetivo</i> .....	50
3.4.2.	<i>Análisis del mercado objetivo</i> .....	50
3.4.3.	<i>Competitividad de fletes</i> .....	51
3.5.	<b>Análisis de Cinco Fuerzas de Porter</b> .....	53
3.5.1.	<i>Rivalidad entre empresas competidoras</i> .....	53
3.5.2.	<i>Entrada potencial de nuevos competidores.</i> .....	53
3.5.3.	<i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i> .....	53
3.5.4.	<i>Poder de negociación de los proveedores.</i> .....	53
3.5.5.	<i>Poder de negociación de los compradores.</i> .....	53
3.6.	<b>Análisis SEPTTE</b> .....	53
3.6.1.	<i>Análisis socio cultural y demográfico</i> .....	53
3.6.2.	<i>Análisis económico</i> .....	54
3.6.3.	<i>Análisis político – legal</i> .....	54
3.6.4.	<i>Análisis tecnológico</i> .....	54
3.6.5.	<i>Análisis ecológico</i> .....	55
3.7.	<b>Conclusiones: principales oportunidades y amenazas</b> .....	56
<b>CAPITULO IV. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA DE MERCADO</b> .....		58
4.1.	<b>Entrevistas de profundidad: investigación de la demanda</b> .....	58
4.1.1.	<i>Entrevistas a expertos</i> .....	58
4.1.2.	<i>Entrevistas a intermediarios e importadores de Café</i> .....	59
4.2.	<b>Encuestas a pequeños productores de la cooperativa CACFEVAM Ltda.: investigación de la oferta</b> .....	60
4.2.1.	<i>Estudio de caracterización de la cooperativa CACFEVAM</i> .....	60
4.2.2.	<i>Interpretación de resultados del estudio</i> .....	68
4.3.	<b>Estimación de la demanda</b> .....	70
5.1.	<b>Producción de café en Perú</b> .....	73
5.1.1.	<i>Producción según regiones</i> .....	73
5.1.2.	<i>Producción de café en Región San Martín</i> .....	74
5.2.	<b>Análisis de la cadena productiva</b> .....	76
5.3.	<b>Evaluación de zonas de producción</b> .....	77
5.3.1.	<i>Características de la zona de producción</i> .....	78
5.3.2.	<i>Aspectos socioeconómicos de la zona</i> .....	80
5.3.3.	<i>Aspectos productivos y de calidad</i> .....	83

5.3.4.	<i>Ventajas competitivas del mercado de café</i> .....	83
5.4.	<b>Evaluación de la organización</b> .....	84
5.5.	<b>Conclusiones: principales fortalezas y debilidades</b> .....	85
	<b>CAPITULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	87
6.1.	<b>Análisis estratégico</b> .....	87
6.1.1.	<i>Análisis FODA</i> .....	87
6.1.2.	<i>Direccionamiento estratégico</i> .....	88
6.2.	<b>Planteamiento del modelo de negocio</b> .....	89
6.3.	<b>Estrategia de escalamiento empresarial</b> .....	90
6.4.	<b>Oferta de diferentes tipos de café</b> .....	91
6.5.	<b>Propuesta de valor del café especial</b> .....	92
	<b>CAPITULO VII. PLAN DE NEGOCIOS</b> .....	94
7.1.	<b>Marketing estratégico</b> .....	94
7.1.1.	<i>Segmentación B2B</i> .....	94
7.1.2.	<i>Targeting y comportamiento de compra</i> .....	95
7.1.3.	<i>Posicionamiento de valor</i> .....	95
7.2.	<b>Estrategias de marketing mix</b> .....	96
7.2.1.	<i>Producto</i> .....	96
7.2.2.	<i>Precio</i> .....	97
7.2.3.	<i>Plaza</i> .....	97
7.2.4.	<i>Promoción</i> .....	98
7.2.5.	<i>Políticas de ventas</i> .....	98
7.2.6.	<i>Presupuesto de marketing</i> .....	99
7.3.	<b>Estrategias de operaciones agrícolas</b> .....	99
7.3.1.	<i>Composición de la actividad</i> .....	99
7.3.2.	<i>Procesos diferenciados.</i> .....	101
7.3.3.	<i>Flujograma del proceso del negocio</i> .....	102
7.3.4.	<i>Logística de exportación según contrato (FOB)</i> .....	104
7.3.5.	<i>Costos logísticos en la exportación del café</i> .....	105
7.4.	<b>Estrategias de organización y recursos humanos</b> .....	105
7.4.1.	<i>Análisis del modelo de gestión</i> .....	105
7.4.2.	<i>Estructura organizacional</i> .....	111
7.4.3.	<i>Análisis del MOF</i> .....	111
7.4.4.	<i>Políticas de contratación de personal</i> .....	116

<b>CAPITULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....</b>	<b>118</b>
<b>8.1. Inversión requerida .....</b>	<b>118</b>
8.1.1. <i>Activos fijos</i> .....	118
8.1.2. <i>Capital de trabajo</i> .....	118
<b>8.2. Estrategias de financiamiento .....</b>	<b>119</b>
8.2.1. <i>Capital propio</i> .....	119
8.2.2. <i>Préstamos</i> .....	119
<b>8.3. Pronósticos .....</b>	<b>119</b>
8.3.1. <i>Volúmenes de producción</i> .....	119
8.3.2. <i>Ingresos</i> .....	121
8.3.3. <i>Costos de producción y exportación</i> .....	122
8.3.4. <i>Gastos</i> .....	123
<b>8.4. Parámetros de evaluación .....</b>	<b>124</b>
8.4.1. <i>Horizonte de evaluación</i> .....	124
8.4.2. <i>Tasas de descuento</i> .....	124
8.4.3. <i>Tasa de crecimiento de las ventas</i> .....	128
8.4.4. <i>Supuestos relevantes</i> .....	128
<b>8.5. Resultados de la evaluación .....</b>	<b>130</b>
8.5.1. <i>Del flujo económico</i> .....	130
8.5.2. <i>Del flujo de la deuda</i> .....	131
8.5.3. <i>Del flujo financiero o de los accionistas</i> .....	132
<b>8.6. Evaluación de riesgos .....</b>	<b>134</b>
8.6.1. <i>Identificación y mitigación de riesgos del negocio</i> .....	134
8.6.2. <i>Análisis de punto de equilibrio</i> .....	134
8.6.3. <i>Análisis de sensibilidad</i> .....	135
8.6.4. <i>Análisis de escenarios</i> .....	135
<b>CAPITULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>136</b>
<b>9.1. Conclusiones .....</b>	<b>136</b>
<b>9.2. Recomendaciones .....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>138</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>161</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategias de recolección de datos primarios .....	11
Tabla 2. Clasificación SCAA.....	15
Tabla 3. Modelos de negocios de café honey: Factores clave de éxito .....	22
Tabla 4. Matriz del perfil competitivo de empresas de café especial .....	24
Tabla 5. Tipos de alianzas.....	29
Tabla 6. Importadores de Café en Volumen de compras, Periodos 2013 al 2017 .....	33
Tabla 7. Exportadores de Café en Volumen de ventas, Periodos 2013 al 2017 .....	34
Tabla 8. Exportación de Café Peruano en Volumen de ventas, Periodos 2013 al 2017 .....	35
Tabla 9. Exportación de Café especial y Honey de las principales empresas año 2017 .....	36
Tabla 10. Riesgos del mercado de café.....	37
Tabla 11. Empresas tostadoras.....	40
Tabla 12. Empresas importadoras de café sin tostar: sin descafeinar año 2013-2018.....	43
Tabla 13. Tostadores de café convencional .....	44
Tabla 14. Requisitos de acceso a mercados (RAM) al mercado de Estados Unidos... ..	46
Tabla 15. Importaciones de café según distritos de Estados Unidos año 2013-2018 .....	47
Tabla 16. Macro segmentación análisis de países.....	49
Tabla 17. Evaluación de Macro segmentación análisis de países.....	49
Tabla 18. Tipo de café importado por Estados Unidos año 2013-2018.....	50
Tabla 19. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2013-2018. ....	51
Tabla 20. Distritos de Estados Unidos de América que importan café año 2013-2018. ....	51
Tabla 21. Tarifa de flete por contenedor para exportación de café.....	52
Tabla 22. Análisis de los Factores Externos .....	57
Tabla 23. Estudio de caracterización de competitividad de las zonas cafetaleras de la Cooperativa CACFEVAM LTDA. ....	60
Tabla 24. Caracterización de competitividad de las zonas cafetaleras de la Cooperativa CACFEVAM LTDA.....	62
Tabla 25. Estimación de la demanda de café verde por segmento en millones de kilos .....	70
Tabla 26. Principales distritos con la mayor cantidad de café cultivable en el país ....	73
Tabla 27. Principales distritos con la mayor cantidad de café cultivable en la región San Martín, 2014.....	75
Tabla 28. Características de las zonas cafetaleras.....	79
Tabla 29. Competitividad de la cadena productiva de café .....	84
Tabla 30. Auditoría de recursos y habilidades .....	84
Tabla 31. Análisis de factores internos .....	85
Tabla 32. Análisis de factores externos .....	87
Tabla 33. Análisis de factores internos .....	87
Tabla 34. Evaluación del direccionamiento estratégico.....	89
Tabla 35. Lienzo del Modelo de negocios CANVAS.....	89

Tabla 36. Descripción de la estrategia de escalamiento empresarial aplicado al café honey.....	90
Tabla 37. Tabla de modelo de escalabilidad de café honey.....	90
Tabla 38. Cuadro comparativo de ingresos según tipos de café.....	91
Tabla 39. Segmentación de B2B, Café especial Honey.....	94
Tabla 40. Características del Targeting y comportamiento de compra.....	95
Tabla 41. Presupuesto de Marketing de la empresa.....	99
Tabla 42. Costos logísticos en la exportación del café. ....	105
Tabla 43. Balanced Scorecard.....	106
Tabla 44. Cuadro de Mando Integral.....	108
Tabla 45. Formato de Reporte de Cuadro de Mando Integral.....	110
Tabla 46. Inversión en activos fijos.....	118
Tabla 47. Estimación del capital de trabajo.....	118
Tabla 48. Determinación del financiamiento.....	119
Tabla 49. Segmentación de la oferta exportable Año 01.....	120
Tabla 50. Volumen de café verde en quintales de 46 kg.....	121
Tabla 51. Precio de venta de Café Especialidad.....	121
Tabla 52. Proyección de ingresos.....	122
Tabla 53. Costos directos por contenedor año 1.....	122
Tabla 54. Costos de exportación por contenedor Año 1.....	122
Tabla 55. Gastos de marketing.....	123
Tabla 56. Gastos en personal.....	123
Tabla 57. Gastos materiales y servicios.....	124
Tabla 58. Bonos del Tesoro Americano a un periodo de los últimos 10 años.....	125
Tabla 59. Indicador Beta No Apalancado (Damodaran).....	126
Tabla 60. Rentabilidad de Mercado de los últimos 5 años.....	127
Tabla 61. Promedio de 5 últimos años de Riesgo País en el Banco Central de Reserva del Perú (2014-2019).....	127
Tabla 62. Tasa de descuento y cálculos del WACC.....	128
Tabla 63. Propuesta de crecimiento de la oferta café Honey.....	128
Tabla 64. Principales supuestos del agronegocio.....	128
Tabla 65. Flujo de caja económico.....	130
Tabla 66. Indicadores del Flujo de Caja Económico.....	131
Tabla 67. Servicio a la deuda.....	131
Tabla 68. Flujo de caja Financiero mensualizado año 1.....	132
Tabla 69. Flujo de caja Financiero anual.....	133
Tabla 70. Indicadores del Flujo de Caja Financiero.....	134
Tabla 71. Activación de posibles riesgos y mitigación.....	134
Tabla 72. Análisis de punto de equilibrio.....	134
Tabla 73. Análisis sensibilidad – Precio venta.....	135
Tabla 74. Análisis sensibilidad – Precio de compra materia prima.....	135
Tabla 75. Análisis de escenarios.....	135

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Peruvian Harvest: Ubicación geográfica .....	1
Figura 2. Mapa mental de la investigación aplicada que culmina en Plan de Negocios .....	10
Figura 3. Mapa de altitudes del ámbito de acción de CACFEVAM LTDA.....	13
Figura 4. Análisis físico según protocolo SCAA en café pergamino como en café oro .....	14
Figura 5. Actores de la cadena productiva del café .....	16
Figura 6. Esquema de procesos de café lavado.....	17
<i>Figura 7. Beneficio café honey .....</i>	<i>17</i>
Figura 8. Familias dedicadas a la siembra del Café en el Perú.....	39
Figura 9. Incoterm de exportación .....	52
Figura 10. Principales nodos de producción de café (porcentaje de la producción nacional en TM, campaña 2013-2014) .....	74
Figura 11. Producción de café en toneladas año 2015-2017 en la Región San Martín	75
<i>Figura 12. Evolución, producción y productividad del café 1995-2015 .....</i>	<i>76</i>
Figura 13. Producción de café en toneladas año 2015-2017 en la Región San Martín	82
Figura 14. Nivel educativo de productores cafetaleros a nivel de regiones.....	82
Figura 15. Procesos de la estrategia de escalamiento empresarial.....	90
Figura 16. Foto de saco con café honey.....	96
Figura 17. Flujograma del negocio .....	104
Figura 18. Mapa Estratégico .....	109
Figura 19. Organigrama del Agronegocio .....	111
Figura 20. Segmentación de la oferta de la CACFEVAM LTDA.....	120
Figura 21. Segmentación de la oferta de PERUVIAN HARVEST SAC. ....	121

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Perfil de Estados Unidos .....	138
Anexo 2. Mapa de altitudes del ámbito de acción .....	139
Anexo 3. Formato de catación de cafés especiales .....	140
Anexo 4. Resultados de evaluación de calidad Café convencional vs Especialidad .	141
Anexo 5. Conformación de lotes.....	143
Anexo 6. Cronograma de mantenimiento de equipos .....	146
Anexo 7. Cronograma de reuniones anuales 2018.....	148
Anexo 8. Cronograma de reuniones anuales 2019.....	149
Anexo 9. Programa de capacitaciones 2018 .....	150
Anexo 10. Programa de capacitaciones 2019 .....	151
Anexo 11. Carta de Intención de compra.....	152
Anexo 12. Referencia de precios pagados por café de especialidad.....	153
Anexo 13. Referencia contrato FTO 190 dólares .....	154
Anexo 14. Referencia de gestión de crédito .....	155
Anexo 15. Carta de intención de crédito Cooperativa Ahorro y Crédito San Martín de Porres .....	156
Anexo 16. Cotización 01 Caja Piura.....	157
Anexo 17. Cotización 02 Caja Piura.....	158
Anexo 18. Liquidaciones de compra de café cerezo en la zona de producción.....	159
Anexo 19. Galería Fotográfica con potenciales clientes SCA.....	160

## GLOSARIO DE TERMINOS

**Café Honey:** Grano de café despulpado que no sufre proceso de fermentación y lavado de grano.

**Cafés de especialidad:** Cafés cultivados bajo condiciones edafoclimáticas adecuadas, procesado bajo estrictos controles de calidad hasta la taza.

**Catación:** Mecanismo para evaluar las características organolépticas del grano de café.

**Certificado Q Grader:** Certificado de catador, el cual se obtiene al pasar rigurosos exámenes teóricos y prácticos.

**CIF:** Incoterm utilizado para transporte marítimo, responsabilidad del exportador hasta puerto de destino, asume todos los costos de transporte.

**FOB:** Incoterm usado para transporte marítimo, responsabilidad del exportador, hasta que el cargamento este puesto en el barco.

**Joint Venture:** Cuyo significado es colaboración empresarial entre dos empresas, puede ser a corto, mediano o largo plazo.

**Know how:** Unión de los conocimientos tanto técnicos como administrativos necesarios para llevar a cabo un proceso comercial.

**SCAA:** Asociación de Cafés Especiales de América.

**Taza limpia:** Se considera taza limpia análisis organoléptico cuyo resultado da por ausencia las impresiones negativas en cuanto a sabores y olores extraños ajenos a un buen café.

**Trazabilidad de grano:** Cada uno de los procesos que pasa el grano de café hasta la taza.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al Programa de Innovación Agraria – PNIA, por el apoyo brindado para mi fortalecimiento de capacidades, a la plana docente de la universidad ESAN por la buena enseñanza que nos brindaron durante este periodo, para lograr nuestro objetivo: la culminación de nuestra maestría, y un agradecimiento especial al MBA. Leonardo Adachi Kanashiro por las enseñanzas brindadas tanto en lo profesional, y como el gran amigo que es.

**José Rolando Gonzales Díaz**

Agradezco de manera especial al equipo humano (docentes y coordinadores) de la Universidad ESAN, al Programa Nacional de Innovación Agraria – PNIA y mis amigos por el apoyo en la maestría y haber culminado satisfactoriamente.

**Rony Luis Gonzales Vásquez**

Agradezco a mis padres por el apoyo brindado durante mis estudios de maestría y a la plana docente de la universidad ESAN

**Fernando Raúl Gutiérrez Pérez**

Agradezco a la Universidad ESAN y al Programa Nacional de Innovación Agraria – PNIA, que me brindaron la gran oportunidad de estudiar esta maestría.

**Jimmy Martín Rojas Coronado**

## **Curriculum vitae** **José Rolando Gonzales Díaz**

El suscrito presenta amplio, amplio conocimiento para la elaboración y formulación de proyectos productivos, estudios de mercado y elaboración de planes de negocios para pequeñas y medianas empresas agropecuarias, con énfasis en el enfoque de cadenas productivas. Conocimiento en cultivos tropicales y gran desempeño de trabajos en campo, relacionamiento comunitario con comunidades campesinas e indígenas (Awajun y Huambisa).

Me considero un profesional altamente calificado, con logros y satisfacciones en los procesos de desarrollo para fortalecer el Capital Social de tal manera que la familia sea mejor valorada, conocimientos de Inglés y amplio manejo del entorno Windows e Internet, pro activo, competitivo y con las herramientas necesarias para cumplir cabalmente mis funciones. Facilidad para relaciones interinstitucionales e interpersonales y adaptarme y trabajar en cualquier lugar del país y el mundo, siempre a la búsqueda de objetivos trazados y obtener resultados adecuados

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **PERUVIAN HARVEST AGRONEGOCIOS SAC**

Empresa creada por profesionales emprendedores con el fin de dar valor agregado a materias primas agropecuarias principalmente al grano de café, actualmente dedicada a la compra venta y comercialización de grano de café, líder en el procesamiento de café tostado en la Región San Martín.

#### **Gerente General**

**Dic 2012- hasta la fecha**

Responsable de liderar el crecimiento comercial de la empresa para su posicionamiento tanto en el ámbito nacional e internacional, gestionado los mecanismos necesarios para cumplir con el objetivo principal que es posicionar a la empresa como líder en la venta y comercialización de cafés especiales, beneficiando a muchas familias cafetaleras.

- Desde los inicios hasta la actualidad la empresa ha logrado posicionarse como líder en el procesamiento y comercialización de café tostado y molido de especialidad en la región San Martín, captando el interés de muchos clientes potenciales, tanto nacionales como internacionales.
- Se ha logrado identificar y lograr acercamientos comerciales con clientes de EEUU y Europa para la comercialización de microlotes de grano de café, lo cual nos va permitir ampliar nuestros volúmenes de venta, incrementando la rentabilidad de la empresa.
- Se logró la Gestión y ejecución de proyectos de innovación por un monto superior a los S/500 000 soles., lo cual permitió fortalecer la capacidades del equipo técnico e incrementar la calidad del producto terminado fabricado por la empresa.
- Le logro desarrollar con éxito la marca MISHQUI HUAYO para cafés especiales, teniendo una aceptación del 95 % en el mercado nacional.

## **COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FE Y ESPERANZA VALLE DEL ALTO MAYO LTDA.**

Organización de pequeños productores dedicados al cultivo de café, CACAFEVAM, fue creada por el auspicio de Caritas, actualmente agrupa a 88 socios activos, que comercializan su producto de manera organizada, con el fin de obtener mejores precios en el mercado.

### **Gerente Comercial**

**Jun 2014- hasta la fecha**

Gestionar y Articular al mercado el grano de café producido por los socios de la Cooperativa, buscando siempre negociar los lotes a los mejores precios para darle sostenibilidad a la organización y por consiguiente mejorar la economía del pequeño productor cafetalero.

- Se logró canalizar el 90 % de la producción de café de los asociados a empresas exportadoras, a precios por encima del mercado local gracias al convenio de institucional establecido entre ambas partes.
- Se logró insertar proyectos de innovación tecnológica por más de S/200 000, los mismos que aportaran a incrementar el volumen de producción para la siguiente campaña.
- Se logró establecer una alianza estratégica con la empresa Peruvian Harvest bajo el modelo de Joint venture, lo cual permitirá fortalecer la capacidades de ambas empresas y lograr incrementar los volúmenes de venta, gracias a una mejor capacidad de negociación, que nos permita obtener mejores precios en el mercado.

## **PROGRAMA DE COMPENSACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD – AGROIDEAS**

Programa del estado que apoya al desarrollo de planes de negocios a Cooperativas y organizaciones de pequeños productores en el ámbito nacional, con el fin de fortalecer sus capacidades y impulsar su crecimiento, para ser mas competitivos y lograr sus objetivos trazados.

### **Verificador de campo**

**Ago 2011 hasta la fecha**

Fortalecer las capacidades de los formuladores de planes de negocio, mediante la evaluación eficaz de los proyectos a ser presentados.

- Se logró verificar planes de negocios de pequeñas organizaciones y cooperativas a nivel nacional, encomendado por el programa AGROIDEAS.

## **COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA FE Y ESPERANZA VALLE DEL ALTO MAYO LTDA.**

Liderar los trabajos del equipo técnico en el marco del proyecto de innovación productiva ejecutado por la Cooperativa, con el fin de cumplir con los objetivos trazados durante su ejecución.

### **Líder del Equipo Técnico**

**Jun 2012-May 2014**

Planificar y organizar conjuntamente con el equipo técnico las actividades en el marco del proyecto, monitorear las actividades en campo para una eficiente ejecución,

informar al coordinador general de las actividades del proyecto mediante informes mensuales.

- Desarrollar las actividades técnicas de manera eficiente para el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Implementar y socializar la tecnología incorporada mediante el proyecto.

#### **Líder del Equipo Técnico en el Proyecto**

**May 2010-May 2012**

Organizar conjuntamente con el equipo técnico la ejecución de las actividades en el marco del proyecto, seguimiento de las actividades en campo para una eficiente ejecución, informar al coordinador general de las actividades del proyecto mediante informes mensuales.

- Lograr los objetivos trazados en el periodo mediante el trabajo organizado en equipo.
- Realizar el informe consolidado final de las actividades realizadas en el periodo del proyecto.

#### **Líder del Equipo Técnico**

**Jul 2008-Ene 2009**

Planificar y organizar la auditoria interna a los productores en los diferentes sectores de la cooperativa, para la auditoria externa de comercio justo y certificación orgánica.

- Planificar las auditorías internas para verificar el estado de las plantaciones de café de los asociados.
- Evaluar los registros de los productores en cuanto al manejo orgánico de sus plantaciones.
- Identificar los productores que cuentan con los requerimientos establecidos por las certificadoras.

#### **WORLD WILDLIFE FUND INC.**

##### **Oficina satelital Santa María de Nieva – Amazonas**

Realizar labores de extensión en comunidades indígenas para el manejo de cultivos tropicales, principalmente el cultivo de cacao.

##### **Consultor agro productivo en el cultivo de cacao**

**Ene 2007-Jun 2008**

Realizar trabajos de sensibilización con comunidades indígenas en cuanto al manejo del cultivo de cacao en las comunidades beneficiarias por el proyecto.

- Fortalecer las capacidades de los beneficiarios del proyecto en el manejo del cultivo de cacao.
- Sensibilizar a los comuneros indígenas para realizar la rehabilitación de plantaciones antiguas existentes de cacao, que permitan mejorar su economía familiar.
- Formar promotores líderes en cada comunidad para dar sostenibilidad al cultivo cuando el proyecto culmine.

#### **WORLD WILDLIFE FUND INC.**

##### **Oficina satelital Tarapoto – San Martín**

Personal de apoyo en la oficina satelital Tarapoto, para realizar trabajo de prospeccion de areas de conservacion municipal en la provincial de Huallaga.

**Asistente técnico**

**Ene 2005-Abr 2005**

- Identificación y evaluación de áreas degradadas en el ámbito de la provincia de Huallaga, en el Proyecto: CEDFOR.
- Se logró identificar 4 áreas de conservación municipal en la provincia de Huallaga distrito de Saposoa.
- Se logró dar inicio con los trámites pertinentes con la entidad encargada para declarar a las zonas identificadas como áreas de conservación municipal.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN Graduate School of Business

2018-2019

Maestría de Administración de Agronegocios

Universidad Nacional Agraria De La Selva.

2001 – 2006 I

Bachiller en Ciencias Agrarias

**SEMINARIOS**

- Seminario Internacional en Israel 2018 sobre Innovación Agrícola. The Hebrew University Of Jerusalem
- Seminario en Costos y presupuestos para MYPES 2018. Ministerio de la Producción
- Seminario en formulación de proyectos de innovación 2018. Innóvate Perú

**INFORMACION ADICIONAL**

- Inglés intermedio
- Office: Word (Intermedio), Excel (Avanzado), PowerPoint (Intermedio).
- Sistema operativo: Windows (Avanzado), Linux (Básico).

## **Curriculum vitae**

### **Rony Luis Gonzales Vásquez**

Profesional en ciencias agrarias con 11 años de experiencia en elaboración, implementación y desarrollo de proyectos productivos, principalmente en cultivos tropicales caso café, cacao, palma, palmito entre otros, no obstante; durante los últimos 5 años he afinado mayores capacidades en los cultivos de café, cacao y palma aceitera; en las etapas de cultivo, procesamiento, transformación, control de calidad y articulación comercial. Por otro lado poseo conocimiento idóneo en la formulación, gestión y monitoreo de proyectos productivos, manejo de costos y presupuestos, pudiendo aplicarlos en estudios de mercado, elaboración de planes de negocios y gestión empresarial.

Mi labor profesional está ligado con actividades de campo bajo un enfoque participativo y de género, con jóvenes y adultos, principalmente pequeños productores agropecuarios agrupados en distintos modelos asociativos en el Valle del Alto Mayo, donde he desarrollado labores que contribuyeron a fortalecer aspectos productivos como la asistencia técnica, implementación de infraestructura de beneficio, almacenamiento y transformación, complementado con procesos de certificación, incremento de valor agregado, promoción, acopio y control de calidad, básicamente dirigido por fondos captados mediante proyectos y otras fuentes de apoyo.

La gestión de proyectos de I+D+I lo he desarrollado principalmente con Cooperativas y Asociaciones, fortaleciendo sus competencias que le permitieron acceder a mercados de exportación con certificación comercio justo y orgánico.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **PERUVIAN HARVEST AGRONEGOCIOS SAC**

Especializados en la producción y venta de café verde, tostado en grano y molido con estándares que logran una alta calidad, utilizando variedades de café cultivados por pequeños productores orgánicos del valle del alto mayo, situados en altitudes entre los 1000 msnm – 1600 msnm.

#### **Co-fundador**

**Feb 2013 – a la fecha**

Gestor de proyecto de I+D+i para incrementar la competitividad de la empresa PERUVIAN HARVEST S.A.C.

- Desarrollo de nuevos productos.
- Desarrollo de la marca MISHQUI HUAYO para cafés especiales.
- Posicionamiento de productos en el mercado
- Incremento de la cuota de mercado de café tostado molido.
- Gestión y ejecución de proyectos.

#### **GORESAM - PIP IMPULSO JOVEN**

Proyecto cuyo objetivo es “Mejorar la calidad de los servicios con la inserción de la microempresa en las cadenas productivas con jóvenes organizados de la Región San Martín”

**Coordinador Zonal del Alto Mayo****May 2016 – Abr 2018**

Liderar un equipo cuya misión fue la de promover el emprendimiento con jóvenes organizados de la región San Martín.

- 56 grupos de Jóvenes emprendedores fueron asesorados en elaboración de planes de negocio.
- 56 planes de negocio elaborados.

**CACFEVAM LTDA.**

Organización joven conformada por 88 productores de café distribuidos en el ámbito del Alto Mayo, entre localidades pertenecientes a las provincias de Moyobamba y Lamas; quienes conducen un total de 235 has con rendimientos promedios de 18 qq/ha haciendo un volumen total por campaña de 3,525.00 qq de café pergamino por campaña para el mercado internacional.

**Líder del Equipo técnico de proyecto IA Café Honey Ene 2016 - Mar 2018**

Liderar un equipo cuya misión fue la de "Estandarización del proceso honey en el beneficio del café, para definir y validar atributos sensoriales sobresalientes con alto potencial de posicionamiento en mercados especializados en la cooperativa cacfevam ltda., valle del alto mayo".

- Desarrollo de un protocolo con estándares validados para implementar el proceso Honey con pequeños productores del valle del Alto Mayo.

**Coordinador proyecto Beneficio Húmedo sin fermentación del Café****Nov 2013 - Dic 2015**

Liderar un equipo cuya misión fue la de "Determinar la influencia del desmucilaginado mecánico en la calidad físico - sensorial de cafés producidos en el valle del Alto Mayo, región San Martín".

- Un protocolo validado para la obtención de granos de cafés especiales utilizando un sistema de desmucilaginado mecánico del café cerezo para socios de CACFEVAM LTDA.

**Coordinador proyecto Café Tostado****Dic 2010 - Oct 2013**

Liderar un equipo cuya misión fue la de Desarrollar un protocolo para definir atributos de calidad de café tostado molido elaborado con variedades de Coffea arabica (Típica, Caturra, Pache y Catimor) cultivadas en el Valle del Alto Mayo, para su inserción en mercados diferenciados.

- Protocolo validado para la producción de café tostado molido de excelente calidad.
- Diagnóstico de la calidad Físico sensorial de 40 muestras de café de diferentes localidades en dos pisos ecológicos de la zona productiva y equipamiento de laboratorio de control de calidad de café.

**Líder del equipo técnico Proyecto Zonificación de parcelas de café según calidades****Ene 2009 - Nov 2010**

Liderar un equipo cuya misión fue la de Determinar la influencia de la variedad y de



**Curriculum Vitae**  
**Fernando Raúl Gutiérrez Pérez**

Ingeniero Industrial con más de 12 años de experiencia en el sector privado, en las principales Empresas Agroindustriales del país en las áreas de Producción y Operaciones Agrícolas desempeñándome en las actividades de Planificación, Elaboración y Ejecución de Proyectos Agroindustriales de gran envergadura (Preparación de terreno, Ejecución de actividades, Cosecha Manual - Mecanizada, Acopios, Transporte y Post Cosecha de más de 10 productos Agroindustriales con grandes volúmenes), bajo una buena Planificación y Control de Maquinaria, Mejoramiento de Procesos mediante Estrategias basadas en Costos, etc.

**EXPERIENCIA LABORAL**

**EMPRESA EXPORTADORA ROMEX S.A. (GRUPO ROMERO)**

Empresa Líder en Exportación (a nivel nacional) de Cacao, Chocolates y otros derivados.

**Jefe de Operaciones Agrícolas**

**Nov 2017 – Abr 2018**

Planificación, programación y control de la siembra, manejo del cultivo, Cosecha y Post Cosecha de Productos Alternativos para Exportación.

- Logré la instalación de un sistema de riego tecnificado de más de 30 ha en la selva peruana.

**NJ AGRO EXPORT S.A.C.**

Producción, procesamiento y comercialización de productos agroindustriales.

**Jefe de Operaciones**

**Abr 2014-Oct 2017**

Planificación, programación y control de la siembra, manejo del cultivo, Cosecha y Post Cosecha de Productos Alternativos para Exportación.

- Instalación Sistema de riego tecnificado de más de 60 has en la costa.
- Diseño y ejecución de Implementos Agrícolas.

**GANDULES INC S.A.C.**

Empresa Agroindustrial Líder (a nivel nacional) en exportar la mayor diversidad de cultivos, dedicada al cultivo, procesamiento y exportación de vegetales, hortalizas y frutas en conservas, frescos, etc.

**Jefe de Cosecha**

**May 2012-Sep 2013**

Planificación, Programación y Ejecución de la Cosecha y Transporte de Capsicum (más de 10 cultivos diferentes), quinua, palta, etc.

- Ahorro de costos en más de 15% debajo del presupuesto en el área de cosecha en el 1er año de la gestión.
- Mejoramiento en 5% de los estándares de calidad de materia prima con respecto al establecido a la anterior gestión.
- Cosecha de más de 10 cultivos diferentes al mismo tiempo.

### **EMPRESA AGROINDUSTRIAL CARTAVIO S.A.A. (GRUPO GLORIA)**

Empresa que está considerada como la Mayor Operación Logística a Nivel Nacional, cuya actividad económica de este complejo consiste en el cultivo e industrialización de la caña de azúcar, así como la comercialización de los productos y subproductos derivados de su actividad principal.

#### **Jefe de Operaciones y Cosecha**

**Jun 2011 – May 2012**

Planificación y programación de abastecimiento de caña a la azucarera Cartavio; mediante Cosecha Manual y/o Mecanizada (cosechadoras, alzadoras, cargadoras, tractores, etc.) y transporte a la fábrica (Traylers con carretas cañeras).

- Cosecha, Alce, Carguío y Transporte de 7,000 Ton/Día de caña.
- Planificación y Control de Maquinaria de Cosecha y Transporte: Cosechadoras, Alzadoras, Cargadoras (más de 20 unidades), Tractores (más de 30 unidades), Traylor (más de 30 unidades), Carretas (más de 200 unidades), etc.

### **TRANSPORTES RODRIGO CARRANZA S.A.C.**

Empresa Líder en el norte del País en Servicios de Almacenaje, Transporte y Distribución de Mercadería a nivel nacional e internacional.

#### **Supervisor de Operaciones**

**Feb 2011 – Jun 2011**

Encargado de la Distribución y Equipamiento de todas las unidades móviles (trayleres), así como supervisar la operatividad de diversas maquinarias dentro de la empresa.

- Manejo de una Flota mayor a 350 Tráileres y 450 Remolques.
- Distribución de Maquinaria y Equipos para el correcto desenvolvimiento de la operación (Cargadores Frontales, Montacargas, Rodillos, Motoniveladoras, etc.).

### **VIRU S.A.**

Compañía global considerada como la Mayor Empresa Procesadora a Nivel Nacional, en sector Agroindustrial y mayor productor de conservas vegetales del Perú.

#### **Jefe de Cosecha**

**Abril 2009- Sep 2009**

Planificación, Programación, Control y Ejecución de la Cosecha y Transporte de Espárrago Fresco.

- Mejoramiento en 20% de los estándares de calidad (mayor % de Espárrago fresco) de materia prima con respecto al establecido a la anterior gestión.

### **CAMPOSOL S.A.**

Empresa Líder en Exportación Agroindustrial a Nivel Nacional.

#### **Jefe de Transportes de Materia Prima y Otros                      Dic 2006 – Nov 2008**

Gestión, Planificación y Ejecución del Transporte de la Materia Prima (Espárrago, Alcachofa, Pimientos, Palta y Mango) desde: Campo - Acopio, Manejo de Acopios y traslado de los Acopios hasta la Planta, en el tiempo oportuno y cumpliendo con los estándares de calidad establecidos por la empresa y al precio más bajo.

- Reducción de Costos en el traslado de espárrago del campo al acopio a un 40% mediante la evaluación financiera e implementación (70 nuevas unidades) de nuevo tipo de unidades (en aquellos años) adecuadas para dicha labor.
- Reducción de Costos en el traslado de Alcachofa (Barranca) y Pimiento (Piura) desde los acopios hasta la Planta en un 16%.
- Transporte de Materia Prima de aprox 1200 Ton/Día (volumen máximo) con un máximo de: Espárrago 250 Ton/Día, Alcachofa 250 Ton/Día, Pimientos 250 Ton/Día, Palta 250 Ton/Día, Mango 150 Ton/Día.

### **DANPER S.A.C.**

Es una empresa que se dedica a la actividad agroindustrial de producción y exportación de conservas de espárrago, alcachofa, pimiento del piquillo, hortalizas en general y frutas, así como espárragos frescos y congelados.

#### **Supervisor Encargado de Planta Espárrago Fresco                      Jun 2006 – Dic 2006**

Supervisar el mejor aprovechamiento para que el producto sea fresco.

- Mejoramiento en el Espárrago Fresco del Factor de Productividad (Aprovechamiento x Eficiencia) en un 5% superior a mayor registrado en la empresa hasta ese año.

### **CAMPOSOL S.A.**

Empresa Líder en Exportación Agroindustrial a Nivel Nacional.

#### **Supervisor General en Cosecha de Espárrago                      Sep 2004 – Ago 2005**

Supervisar y distribuir al personal de cosecha en campo de acuerdo al programa establecido y con respecto al producto el de cumplir con los estándares de calidad que la empresa requiere.

- Manejo mayor a 2000 personas en el área de cosecha de espárrago blanco y/o verde.
- Reducción de los defectos de calidad en la cosecha de espárrago (no mayor de 5%)
- Planificación y Ejecución de Actividades de 650 ha (Fundo Gloria) en lo referente a Preparación de Terreno (Nivelación Gruesa, Fina, Subsolado, Lamponeado, Marcación, Surcado, etc.) y Siembra de Espárrago.

### **AGRO PUCALÁ S.A.**

Empresa cuya actividad económica de este complejo consiste en el cultivo e industrialización de la caña de azúcar, así como la comercialización de los productos y subproductos derivados de su actividad principal.

#### **Asistente de Gerencia**

#### **Asistente de Servicios Agrícolas, Diseñador de Estructuras Oct 2002 – Oct 2003**

Asistencia al área de Servicios agrícolas (Maquinaria, Cosecha, Transporte, Taller, etc.).

- Asistencia de Gerencia de General y Gerencia de Campo.
- Diseño e Implementación de un Sistema de Información basada en Costos de las diferentes actividades del área de Servicios Agrícolas
- Diseño de Estructuras (diseño de 20 carretas cañeras), etc.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN Graduate School of Business

2018-2019

Maestría en Administración de Agronegocios

ESAN Graduate School of Business

Nov 2017-Dic 2017

Diploma en Innovación para el Crecimiento Productivo y Competitivo de los Agronegocios.

Universidad de Piura

May 2014-Ago 2014

Diplomado en Dirección Estratégica de Costos

Universidad Nacional de Trujillo

1995 – 2001

Ingeniero industrial

### **SEMINARIOS**

- Seminario Internacional en Israel 2018. The Hebrew University Of Jerusalem.
- Curso Teórico - Práctico de Manejo de Cosecha y Postcosecha de Espárrago (2017- IPEH INSTITUTO PERUANO DE ESPÁRRAGO Y HORTALIZAS).
- Ingeniería de la Exportación (2012 – Instituto Pacífico).
- Indicadores Integrales de Gestión - Balanced Scorecard (2008 - GLOBAL SOLUTION).

- IV Congreso Internacional del Espárrago (2008 - IPEH INSTITUTO PERUANO DE ESPÁRRAGO Y HORTALIZAS).
- Manejo y Operación Segura en 4 x 4 (2008 – NISSAN MAQUINARIAS S.A.).
- Creación de Bases Sólidas para la Calidad y Productividad - 5S (2008 - CAMPOSOL S.A. Y CENTRO DE ENTRENAMIENTO ALFA TRAINING).
- Programa para Formación de Directivos y Dirección Media (2008 - CAMPOSOL S.A. Y CENTRO DE ENTRENAMIENTO ALFA TRAINING).

### **INFORMACIÓN ADICIONAL**

- Inglés: Escrito (Intermedio), Lectura (Intermedio), Oral (Básico)
- Office: Word (Intermedio), Excel (Avanzado), PowerPoint (Intermedio).
- Sistema operativo: Windows (Avanzado), Linux (Básico).
- Base de datos: Sql Server (Intermedio), Oracle (Básico), Erwin (Intermedio).
- Lenguajes de Programación: Visual Basic (Básico), Delphi (Básico)
- Herramientas gráficas: AutoCad (Avanzado), Visio (Intermedio), Ms Project (Intermedio), Corel Draw (Básico).
- Otros: Internet (Avanzado), Win Cash (Básico), Lingo (Básico), SAP (Básico), Data Mining (Intermedio), Business Analytics (Básico).

## **Curriculum vitae** **Jimmy Martin Rojas Coronado**

Economista de la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto. Experiencia en producción, procesamiento y comercialización de café a nivel nacional como internacional. Capacidad para la toma de decisiones, liderar equipos de trabajo y gestión de cooperativas.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **COOPERATIVA AGRARIA APROECO**

Producción y comercialización de café con certificaciones Orgánica, Fairtrade y Rainforest Alliance en el país y el extranjero, teniendo como principales mercados, Estados Unidos, Holanda, Alemania y Bélgica, forma parte de la Junta Nacional del Café, el gremio cafetalero más grande del Perú.

#### **Gerente general**

**Marzo 2015 a la actualidad**

Liderar un equipo de profesionales cuya misión es desarrollar una cooperativa de pequeños productores de café, que buscan el bienestar para sus familias aumentando la productividad y calidad del café para venderlo en nichos de mercado con precios diferenciados de manera directa, conquistar el mercado nacional con producto terminado, café tostado Molido y posicionar la cooperativa entre la más grandes y solidas del país.

- Logre la obtención de mercados diferenciados en Estados Unidos y Alemania, financiamiento extranjero, obtención de certificaciones para la producción y el pago de deudas comerciales de las anteriores gestiones, se formuló, aprobó y ejecuto proyectos productivos con PNIA, INNOVATE PERÚ y apoyo extranjero.
- Implementación de un circuito turístico Ruta del Café en la Cooperativa Agraria APROECO, alineándolo al fortalecimiento de la marca APROECO y KUNTU COFFEE, se logró aumentar las ventas en un 80% y las visitas de turistas en un 100%

#### **CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TRUJILLO S.A.**

Empresa micro financiera dedicada a la captación de ahorros y otorgamiento de créditos a la micro y pequeña empresa, ocupa el tercer lugar en el ranquin de cajas municipales en el país y vienen creciendo año a año llegando a los lugares más alejados del país.

#### **Auxiliar de operaciones**

**Marzo 2012 – Febrero 2015**

Liderar el equipo de auxiliares de operaciones en la agencia de Tarapoto, cuya misión es brindar servicios de calidad al cliente, como estrategia de negocio para el aumento de captación de ahorros y otorgación de créditos.

- Se aumentó la captación de ahorros en un 30% y la colocación de créditos en un 35%, la agencia Tarapoto se ubicó entre las 10 principales agencias a nivel nacional.
- Se logró la compra de un terreno y la construcción de un local propio frente a la plaza de la ciudad de Tarapoto.

#### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN Graduate School of Business

2018-2019

Maestría de Administración de Agronegocios

ESAN Graduate School of Business Nov 2017-Dic 2017  
Diploma en Innovación para el Crecimiento Productivo y Competitivo de los Agronegocios.

ESAN Graduate School of Business Ago 2016-Dic 2016  
Diploma en Gestión Gerencial para Cooperativas Agrarias y Afines

Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto 2007 - 2011  
Economista

### **SEMINARIOS**

- Seminario Internacional en Israel 2018. The Hebrew University Of Jerusalem
- Manejo de riesgos Comerciales en Café – Campaña 2018. Clac, Moyobamba 2018
- Gestión de Crédito Interno: Análisis de cartera y control interno. Root Capital, Cieneguilla Lima, 2016
- Fortalecimiento Organizacional. Oiko Credit, Sauce – Tarapoto, 2014

### **INFORMACIÓN ADICIONAL**

#### **Idiomas:**

Inglés intermedio.

Conocimiento en computación y tecnologías de comunicación

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio tiene por objetivo proponer un modelo de negocio para la empresa Peruvian Harvest en Joint Venture con la Cooperativa Agraria Cafetalera Fe y Esperanza Valle del Alto Mayo Ltda., incrementando la calidad mediante la producción de cafés especiales con proceso Honey, que permita a la empresa diversificar la oferta del productor frente al tostador, para ser más competitivos en el mercado y tener la capacidad de negociar con mejores precios.

El presente plan de negocios está enfocado en innovación de proceso mediante la producción de cafés especiales con procesos honey, contribuyendo además al cuidado del medio ambiente, puesto que en este proceso el grano de café se separa del cerezo sin la utilización de agua, sin procesos de fermentación y lavado, lo cual lo convierte en un café ecológico, además que mediante este tipo de proceso el café sufre cambios en su composición, que permiten incrementar la calidad de taza del producto final que saldrá al mercado.

Los cafés de especialidad han adquirido gran importancia en estos últimos años, reportando un gran crecimiento en los EEUU, con un 10 % anual, siendo las ciudades con mayor acogida para este tipo de café Seattle, Portland, San Francisco, Los Ángeles, Nueva York y Chicago, donde además se encuentran ubicados la mayor cantidad de plantas de tostado de grano de café, y también los mayores conocedores del tema, es por eso que se propone como mercado objetivo a los EEUU.

Durante la realización del presente trabajo se realizaron visitas como a la Specialty Coffee Expo (SCAA 2018) en Seattle (Washington, Estados Unidos), en busca de opiniones y levantamiento de información, lo cual fue altamente positivo, además se visitaron pequeños tostadores en Olympia (capital del Estado de Washington) como Batdorf & Bronson Coffee Roasters y Victrola Coffee Roasters, los mismos que compran cafés de especialidad a diferentes países a precios diferenciados, teniendo con fundamento principal la calidad tanto física como sensorial del grano de café.

Para la implementación del presente plan de negocios la empresa cuenta con los recursos humanos necesarios para poder cumplir con los procedimientos tanto en campo como en la comercialización del producto final, además la empresa cuenta con

capacidad de endeudamiento y recursos propios necesarios para la implementación y puesta en marcha del presente plan de negocios.

El análisis económico nos confirma que el plan de negocio es viable y rentable lo que permitirá el crecimiento de la empresa y la cooperativa, teniendo un VNA financiero positivo de S/1, 170,955 y una TIR de 45.27%, los mismos que fueron sometidos a una Tasa de descuento (CPPC) del 13.88%.

## CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta los antecedentes relacionados al tema de investigación de esta tesis que permiten plantear los objetivos de investigación, sus alcances, limitaciones, justificación y contribución. Enseguida se presenta la metodología de investigación aplicada que culmina en un Plan de Negocios y sus respectivas estrategias de recolección de datos y análisis.

### 1.1. Antecedentes

Peruvian Harvest Agronegocios SAC es una empresa especializada en la producción y venta de café verde, tostado en grano y molido con estándares que logran una alta calidad, utilizando variedades de café cultivados por pequeños productores orgánicos del valle del Alto Mayo, situados en altitudes entre los 1,000 msnm – 1,600 msnm.



**Figura 1. Peruvian Harvest: Ubicación geográfica**

Fuente: GORE San Martín (2018), <https://www.regionsanmartin.gob.pe/>

La empresa se inserta al mercado con el objetivo de dar impulso a la generación de valor agregado, en especial del grano de café. Tiene como principal base social a la cooperativa Agraria Cafetalera Fe y Esperanza Valle del Alto Mayo Ltda (CACFEVAM LTDA), formada por 88 socios activos que manejan un aproximado de 180 hectáreas de cultivo de café bajo normas orgánicas.

A lo largo de su vida institucional CACFEVAM LTDA viene trabajando en busca de su objetivo principal que es mejorar el nivel de vida de sus asociados, razón por la cual hace ya cinco años tiene una alianza estratégica con la empresa privada Peruvian Harvest Agronegocios SAC, quien ha demostrado en todo este tiempo gran compromiso social con los productores asociados, lo cual se puede apreciar en la mejora de su productividad, incremento significativo de su tecnología de producción, mejora en la calidad físico sensorial del producto final, y un incremento del precio

pagado, incentivando a los productores a seguir mejorando su calidad en un entorno de mercados de precios internacionales bajos.

Es por este motivo que nace la idea de investigar innovaciones que aporte valor diferenciado al café de CACFEVAM LTDA y apoyado por la iniciativa de Peruvian Harvest, desarrollando un plan de negocio enfocado en cafés especiales honey con alta valoración en taza, que permita diversificar la oferta del productor al tostador y atraer nuevos mercados con mejores precios.

Los cafés de especialidad por el cumplimiento de estándares relacionados a la trazabilidad del café, es decir, la historia del café desde el origen, recolección, variedad, cultivo, etc. El café de especialidad es altamente atractivo para los importadores, en vista que es un café que maneja todos los procesos de manera eficiente y con alta responsabilidad social y ambiental, convirtiéndole en el café distintivo. Por esas características los consumidores extranjeros están dispuestos a pagar un precio alto y justo como reconocimiento al mérito del agricultor mediante la calidad del producto.

La oportunidad de innovación de esta tesis es vista por tostadores extranjeros con alto interés en el café de CACEVAM LTDA como son Bridge Coffee Co, Lions Bay Coffe Company y entre otros. Durante la visita de los autores de esta tesis a la Specialty Coffee Expo (SCAA 2018)<sup>1</sup> en Seattle (Washington, Estados Unidos) se confirmó ese interés, además de visitar a pequeños tostadores en Olympia (capital del Estado de Washington) como Batdorf & Bronson Coffee Roasters y Victrola Coffee Roasters, que compran el grano de café diferenciado por calidad.

De acuerdo a (Gestión, 2016), la demanda de cafés especiales en Estados Unidos crece anualmente en 10% anual. Las ciudades que muestran mayor gusto por el café especial son Seattle, Portland, San Francisco, Los Ángeles, Nueva York y Chicago, donde se concentran la mayor parte de tostadores.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a Pinedo (2018), actualmente las cadenas de tostadores como Torsten Hahn de Good Karma Coffee ubicados en Karlsruhe (Alemania), vienen importando grano de cafés especiales de empresas peruanas con precios superiores a los US\$ 300 dólares por 100 libras, superando los estándares de Comercio Justo y Orgánico y aún más al precio de bolsa de valores New York.

---

<sup>1</sup> Es una de las ferias internacionales más importantes del mundo en cafés especiales, del 19 al 22 de abril de 2018. se confirmó ese interés. En: <http://coffeexpo.org/>

Es así que Castro, Contreras, Laca, & Nakamatsu (2004) en la investigación sobre café de especialidad como alternativa para el sector cafetalero peruano, afirma que en los últimos años el nicho para el café de especialidad se ha incrementado. El Perú tiene ventajas comparativas por la diversidad de condiciones, climáticas, geografías adecuadas, variedad botánica de café y disponibilidad de agua en zonas tropicales de altura.

Vásquez Carvaja (2015) en su investigación de tesis titulada “Propuesta de plan de negocio para exportar cafés especiales a la República de Corea del Sur”, sustenta la exportación a Corea del Sur por ser un mercado que ofrece oportunidades derivadas del acuerdo bilateral de Libre Comercio con Colombia y las condiciones socioeconómicas de dicho país, además de los cambios en hábitos de consumo de sus habitantes, entre los cuales se destaca el uso de café como una bebida que ofrece variedad en sabor y se disfruta en torno a diversas actividades cotidianas de forma individual o en buena compañía.

Sin embargo, para establecer ventajas competitivas del café especial será necesario superar limitaciones en cuanto a recursos, gestión y tecnología de la organización empresarial. Asimismo, es necesario formular estrategias de largo plazo entre agricultores y exportadores donde prime la relación “ganar, ganar” basada en conocimiento profundo del mercado internacional y realidad actual. Otro reto es eliminar intermediarios, para establecer una sólida relación comercial a largo plazo entre productores y tostadores, asegurando así la calidad del producto.

Es cierto, la cooperativa CACFEVAM LTDA, en la actualidad no exporta, sin embargo, posee certificación orgánica y comercio justo, busca incursionar en un nuevo mercado y con nuevos productos, con la finalidad de garantizar la continuidad comercial y mejorar la calidad de vida de sus productores, asegurado por la creciente demanda de cafés especiales de un mercado tan importante y exigente como Estados Unidos.

La Alianza estratégica con la empresa privada Peruvian Harvest Agronegocios SAC, ya existe hace 5 años, por lo tanto, podemos afirmar que la confianza y la fidelidad demostrada es justificación válida para asegurar que los lazos comerciales permitirán diversificar con esta nueva innovación; además la empresa Peruvian Harvest, garantizará la trazabilidad del producto desde la cosecha hasta la comercialización, mejorando cada uno de los procesos exigidos por los clientes. El

“Know how” de cada proceso para la obtención de café especial Honey, lo maneja la empresa.

Por lo tanto, podemos afirmar que la cooperativa CACFEVAM LTDA, es la encargada de producir de acuerdo al acompañamiento y guía de la empresa Peruvian Harvest, debido a que está última, cuenta con profesionales capacitados en temas agrícolas, manejo orgánico y organoléptico de los cafés de especialidad.

El café de especialidad es muy atractivo para los importadores, ya que es un café que maneja todos los procesos de manera eficiente y con alta responsabilidad social y ambiental, convirtiéndole en el café distintivo, por los que los consumidores extranjeros están dispuestos a pagar. Además, es reconocido el mérito del agricultor, a través del precio justo, mediante la calidad del producto, mas no por incentivo de alguna certificación obtenida, incentivando la mejora de las explotaciones agrícolas, parcelas organizadas preservando el medio ambiente.

Así mismo el valor añadido del proceso Honey es que obedece a procesos ecológicos puesto que el uso de agua es nulo o mínimo según el tipo de café que se desea obtener, porque se conoce que existe al menos tres tipos de Honey, Amarillo, Rojo y Negro, que está en función al % de mucilago y proceso de secado. Este concepto hace mención a la calidad integral, es decir una producción con responsabilidad social, ambiental y económica, logrando en café en óptimas cualidades sensoriales con sostenibilidad.

Dicha forma “honey” de procesar el café es fundamentalmente la misma que en el método lavado, con la única diferencia que en el proceso honey no se remueve el mucilago mediante la fermentación, sino que se seca el café con esta sustancia recubriendo aun los granos.(Soto, s. f. 2016). El secado del pergamino aun con el mucilago recubriendo tiene un impacto directo sobre el dulzor en la taza. Los cafés Honey tienen generalmente un sabor único, caracterizado por un dulzor diferente, muchos sabores frutales y acidez. De acuerdo a (Soto, s. f. 2016), este proceso se está desarrollando con éxito en países como Colombia y Costa Rica, y va ganando mucho interés por diversos tostadores a nivel mundial.

La mejora en los procesos y estandarización contribuye en mantener la calidad del producto, de igual forma resaltar la importancia del valor agregado que puedan aportar cada uno de estos agentes en los diferentes procesos y etapas del café. (Becerra, Fernández, Gonzáles, & Rodriguez, 2017). La integración de la cadena de

producción, tanto productores, acopiadores y distribuidores, influyen de forma directa e indirecta en el crecimiento de la industria del café generando ventajas competitivas y desventajas que pueden evitarse.

Otro factor importante a considerar es la innovación e incursión de nuevas tecnologías para la obtención de grano de calidad exigida por Estados Unidos, y la propuesta de esta tesis es la **innovación en procesos de cafés honey** desarrollado por los socios de la CACFEVAM LTDA. Es importante hacer énfasis que no existe receta en la caficultura. Este principio brinda claridad y enfoque a los productores para iniciar cualquier proyecto de innovación y mejora en sus procesos, en donde las buenas prácticas y tecnologías se deben desarrollar y adaptar, con base en las condiciones y recursos disponibles en cada unidad productiva.

Según (Sedano , 2017) en Perú La Cooperativa Agropecuaria Cafetalera Ecológica Valle Santa Cruz - Rio Tambo LTDA (CACE Valle Santa Cruz), ubicada en la provincia de Satipo, región Junín, exporta café honey, el proceso de secado lo realizan de forma natural a través de ‘Secadora Solar’ que fue elaborado en forma cilíndrica con micas solares, tubos especiales y mallas. Es importante, tener cuidado a la hora de transportar, para evitar que el café se humedezca empleando bolsas térmicas.

CACE Valle Santa Cruz, tiene ofertas de compra de diferentes países tales como Inglaterra, Estados Unidos, entre otros. La oferta está entre 800 y 900 dólares por quintal. En (Expo Café , 2016) LA CACE Valle Santa Cruz, ganó el premio al mejor café más fino de la Selva Central, donde además premiaron la presencia de mujeres tomando la batuta del liderazgo y demostrando con sus trabajos que también las mujeres pueden producir un café de calidad.

De acuerdo al informe obtenido (Andina, 2017) la CACE Valle Santa Cruz en el año 2017, exportaron un contenedor de 37 toneladas de café especial, y valorizado en alrededor de 200,000 dólares, a Butterworth & Son una de los tostadores más importantes de Reino Unido, así como micro lotes de 20 sacos de café tipo Honey a Freeman Trading, destacado importador/distribuidor inglés de café superior.

Además, la Finca Tasta ubicada en el anexo de Challhuamayo, en el distrito de Llaylla, provincia de Satipo, en la selva central, tiene por objetivo principal producir cafés de especialidad, en procesos de lavado natural y honey. El área de producción de café asciende a 6 hectáreas, donde cultivan las variedades de café: Typyca, Caturra, Catuai y Pacamara. (Villavicencio , 2016)

Sin embargo, (Díaz & Carmen, 2017) en el documento de trabajo sobre línea de básica del sector café en el Perú, mencionan que: El consumo interno de café en el Perú es uno de los más bajos de América Latina y del mundo. Las cifras reportan que alcanza apenas los 650 gramos por persona por año. No obstante, un reciente estudio de alcance nacional realizado por la Central de Cooperativas de Café de Perú (2016) señala que esta se incrementó en 1100 gramos per cápita; consumo que incluye, café soluble y de mala calidad.

Así mismo, el valor añadido del proceso Honey es que obedece a procesos ecológicos puesto que el uso de agua es nulo o mínimo según el tipo de café que se desea obtener. Es así que se conocen al menos tres tipos de Honey: Amarillo, Rojo y Negro, y cada tipo está en función al porcentaje de mucilago y proceso de secado.

Los estándares de la industria son determinados por la Specialty Coffee Association of America (SCAA), estos estándares representan un compromiso con las buenas prácticas. La dominación de café especial está dada por un catador certificado como Q Grader, por la Coffee Quality Institute, en base a 10 atributos tales como fragancia y aroma, sabor, sabor residual, acidez, cuerpo, uniformidad, dulzura, taza limpia, dulzor, impresión subjetiva del catador sobre la escala de 10 puntos, un café perfecto tendría 100. (Duque, 2018)

Coffee Quality Institute (CQI) ha trabajado para mejorar la calidad del café y las vidas de las personas que lo producen. La calidad es una de las variables más importantes que influyen en el valor de un café. Sin embargo, muchos productores no tienen acceso a las herramientas y el apoyo que necesitan para comprender la calidad de su café, mejorar esa calidad, acceder a mercados que recompensan esa calidad, lo que les permite tomar decisiones empresariales más informadas. (Coffee Quality Institute, 2018)

Un café especial es considerado a partir de 84 puntos de evaluación de atributos. Hasta los 82 puntos los precios del café en taza están diseñados para un mercado de certificados y se rigen por los precios establecidos por la Bolsa de Valores de Nueva York, Estados Unidos. Pero los cafés que logran un puntaje mayor, de 83, 84, 85 puntos, son cafés especiales, y sus precios se fijan por el trato directo entre el cafetalero y el comprador. El precio sube de acuerdo a los puntos de café de especialidad. (El Peruano, 2016). Brindando mayores oportunidades a los productores,

con acceso a precios superiores, mayor competitividad y mejora de la viabilidad económica.

Una reciente noticia de MINAGRI (2018) anuncia que la Cooperativa San Ignacio LTDA ubicada en el en el departamento de Puno (provincia de Sandia en el Valle de Tambopata a 1,350 msnm), ha logrado cultivar un café especial con alta valoración en taza con 86.5 puntos. Es así que en este año 2018 realizó la primera exportación de manera indirecta de 10 quintales para el mercado ruso.

El modelo de negocio propuesto con innovación de procesos podrá ser adoptado por otras organizaciones de pequeños productores que busquen mejorar la rentabilidad del cultivo de café el cual contará con una investigación.

## **1.2. Objetivos de investigación**

### ***1.2.1. Objetivo general***

Demostrar la viabilidad económica y financiera de un modelo de negocio sustentable en producción de cafés de especialidad Honey con alta valoración en taza para tostadores de Estados Unidos en esquema de *joint venture* de Peruvian Harvest con la CACFEVAM LTDA en el Valle del Alto Mayo, Región San Martín.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

- a. Identificar los atributos sensoriales de los cafés especiales requeridos por las tostadoras de Estados Unidos y clientes potenciales que acepten pagar un precio diferenciado por cafés de especialidad con alta valoración en taza.
- b. Identificar la demanda del mercado objetivo y las amenazas de competencia en ese mercado.
- c. Determinar las habilidades y recursos necesarios de la empresa Peruvian Harvest Agronegocios S.A.C en Joint Venture con la CACFEVAM LTDA para desarrollar la oferta producción de cafés de especialidad con alta valoración en taza.
- d. Establecer estrategias competitivas de su nuevo modelo de negocio y cadena de valor con un esquema de relación comercial especial: la construcción de confianza entre el caficultor y el tostador que busca taza superior a 83 por ser originario del lugar (café de origen).
- e. Proponer estrategias funcionales del negocio propuesto para su implementación.
- f. Evaluar el riesgo de implementar la oferta de cafés de especialidad y establecer plan de gestión de riesgos.

### **1.3. Justificación y contribución de la innovación**

#### **1.3.1. Justificación de la investigación**

(Jiménez, 2007) afirma que el cultivo de café en el Valle del Alto Mayo se ha convertido en la principal actividad agrícola de la región San Martín, de la cual depende la subsistencia de varias familias campesinas y que es resultado del programa de sustitución de cultivos ilícitos. El Valle del Alto Mayo es una zona que goza de condiciones climáticas y geográficas ideales para la producción de cafés especiales de alta calidad, tanto física como organoléptica, capaces de ser competitivos e insertarse en mejores mercados.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a Pinedo (2018), actualmente las cadenas de tostadores como Torsten Hahn de Good Karma Coffee ubicados en Karlsruhe (Alemania), vienen importando grano de cafés especiales de empresas peruanas con precios superiores a los US\$ 300 dólares por 100 libras que supera los estándares de Comercio Justo y Orgánico, y aún más al precio de bolsa de valores New York.

La Cooperativa Agraria CACFEVAM LTDA no cuenta con un modelo de negocio ni la capacidad logística para atender la futura demanda internacional, razón por la cual viene trabajando conjuntamente con Peruvian Harvest en la obtención de café especial con alta valoración en taza para cadenas de tostadores, siendo esta una posibilidad para establecer estrategias competitivas de crecimiento y consolidación en alianza con la empresa privada.

En este escenario, los autores de esta tesis proponen una **innovación de procesos** en producción para incrementar la rentabilidad y sostenibilidad del cultivo de café con responsabilidad social y ambiental, mediante el uso eficiente de los procesos productivos, lo cual eleve la calidad físico sensorial del grano de café.

#### **1.3.2. Contribución**

Según datos del Ministerio de Agricultura (2017) en el Perú existen 223 mil familias dedicadas al cultivo del café como pequeños productores y más de 425 mil hectáreas. La presente investigación servirá de referente para demostrar un modelo de negocio que permita a los pequeños productores canalizar una oferta de café desarrollada con innovación de procesos para alcanzar precios diferenciados, y consecuentemente, lograr mejores ingresos para su bienestar familiar.

Así mismo se pretende demostrar que la caficultura es un cultivo rentable al darle un mejor tratamiento en el proceso de cosecha y pos cosecha acompañado de una

potente estrategia de articulación comercial, puesto que actualmente se vende el café a grandes importadores quienes no pagan un precio diferenciado. Lo que se busca es la relación directa entre productores y tostadores.

El modelo de negocio será desarrollado por la empresa PERUVIAN HARVEST AGRONEGOCIOS S.A.C en Joint Venture con la CACFEVAM LTDA Cooperativa Agraria, el cual puede ser adoptado por otras organizaciones de pequeños productores que busquen mejorar la rentabilidad del cultivo de café.

#### **1.4. Alcances y limitaciones**

##### ***1.4.1. Diseño de la investigación***

La investigación será de tipo descriptiva porque pretende detallar la realidad sobre un agronegocio para la innovación, a través de la estandarización de los procesos productivos y la internacionalización de cafés de especialidad con alta valoración en taza para tostadores de Estados Unidos, desarrollada por la empresa Peruvian Harvest Agronegocios S.A.C en Joint Venture con la CACFEVAM LTDA en el Valle del Alto Mayo, Región San Martín.

##### ***1.4.2. Alcances***

Sondeo exploratorio del mercado de los compradores potenciales, mediante entrevistas y encuestas a importadores, tostadores de café. Presentando las principales empresas exportadoras de cafés diferenciados que atienden nichos de mercado e identificando sus requerimientos en presentación y su calidad física-organoléptica.

Evaluación de los procesos productivos del café de especialidad honey con alta valoración en taza café requeridos por mercados internacionales.

Estudio de ventajas comparativas de la cadena productiva del café ubicado en el Valle del Alto Mayo (Región San Martín) y ventajas competitivas de los pequeños productores asociados en la Cooperativa Agraria CACFEVAM LTDA que cuenta con 88 productores activos.

##### ***1.4.3. Limitaciones***

Las principales limitaciones son: El sesgo de la información que pueden brindar los productores de café, así como de los potenciales clientes. Esta limitación será disminuida con el apoyo de expertos del sector quienes puedan recomendar estrategias adecuadas para la recopilación de la información pertinente. Además, del desarrollo de pruebas piloto para la obtención de Café Honey y su análisis de calidad en

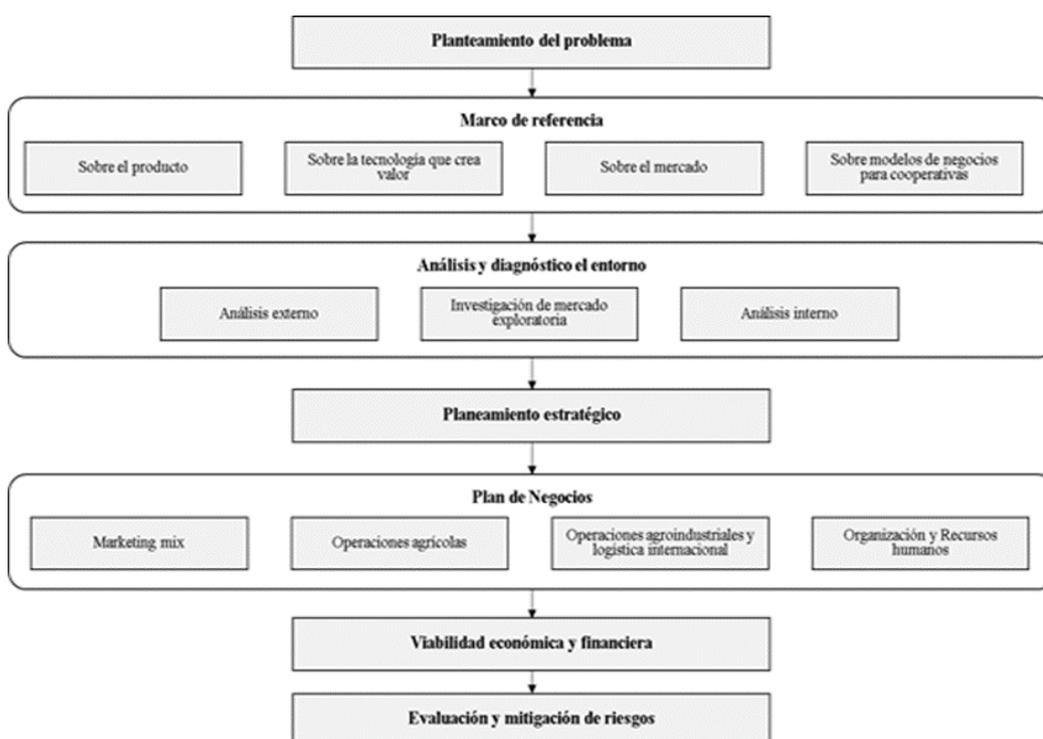
laboratorio de café, cuya ejecución se ve limitada por limitados recursos. Para lidiar con esa limitación se revisarán investigaciones realizadas por terceros.

## 1.5. Metodología de investigación

### 1.5.1. Mapa mental de la investigación

De acuerdo a la Figura 1.1 esta investigación se iniciará planteando el problema a resolver, seguida por un marco teórico nutrido de información confiable sobre el producto, la tecnología que crea el valor para el mercado objetivo y modelos de negocios cooperativos. Se desarrollará un análisis y diagnóstico del entorno tanto externo como interno y una investigación exploratoria del mercado. Se desarrollará un plan estratégico basado en una propuesta de estrategia competitiva revisada para una cooperativa en marcha que culmina en un plan de negocio con evaluación económica y financiera de la inversión requerida para implementar la innovación propuesta.

**Figura 2. Mapa mental de la investigación aplicada que culmina en Plan de Negocios**



Elaboración: Autores de esta tesis

### 1.5.2. Estrategias de investigación

Para la recolección de datos, se empleará estrategias tales como: Entrevista a expertos, investigación secundaria, visita de campo, pruebas de calidad, encuesta, además de herramientas que facilitarán el análisis y diagnóstico (ver tabla 1)

**Tabla 1. Estrategias de recolección de datos primarios**

<b>Tema</b>	<b>Estrategias de recolección de datos</b>	<b>Herramientas de análisis y diagnóstico</b>
Análisis del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas a expertos</li> <li>▪ Investigación secundaria del mercado objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gráficas de barras</li> <li>▪ Tablas de estadísticas</li> <li>▪ Macro segmentación</li> </ul>
Análisis de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas a expertos</li> <li>▪ Investigación secundaria de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cinco Fuerzas de Porter</li> </ul>
Análisis de macro tendencias SEPTÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista a expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de macro tendencias</li> </ul>
Investigación de mercado exploratoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas a expertos</li> <li>▪ Entrevistas a cadenas de tostadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gráficas de barras</li> <li>▪ Tablas de estadísticas</li> <li>▪ Cálculo de la demanda</li> </ul>
Análisis de la cadena productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vista de campo</li> <li>▪ Entrevistas a actores relevantes</li> <li>▪ Cotización (costos) de productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gráficas de barras</li> <li>▪ Tablas de estadísticas</li> <li>▪ Galería de fotografías</li> <li>▪ Cálculo del costo de producción</li> </ul>
Análisis de la zona de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visita de campo</li> <li>▪ Pruebas de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gráficas de barras</li> <li>▪ Tablas de estadísticas</li> <li>▪ Cálculo de producción, productividad, estacionalidad y costos de producción</li> <li>▪ Tablas comparativas de calidad de taza</li> </ul>
Análisis de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visita de campo</li> <li>▪ Entrevista a líderes de la cooperativa</li> <li>▪ Encuesta a socios de la cooperativa con muestreo estadístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organigrama</li> <li>▪ Evaluación de perfiles y personas</li> <li>▪ Análisis de ventas (en unidades)</li> <li>▪ Análisis financiero</li> <li>▪ Gráficas de barras y tablas estadísticas de encuestas a socios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan de negocios</li> <li>▪ Marketing mix</li> <li>▪ Operaciones agrícolas</li> <li>▪ Operaciones agroindustriales y logística internacional</li> <li>▪ Organización y recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista a expertos en el negocio del café</li> <li>▪ Entrevista a productores</li> <li>▪ Encuesta a tostadores y empresas logísticas</li> <li>▪ Entrevista a dirigentes de la cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tablas estadísticas</li> <li>▪ Galería fotográfica</li> <li>▪ Tablas comparativas</li> <li>▪ Cuadros estadísticos.</li> </ul>
Flujo de caja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas a expertos: costo de oportunidad de las cooperativas.</li> <li>▪ Entrevistas a bancos: viabilidad del préstamo y costo de la deuda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flujo de caja con Método VPA (Valor Presente Actual)</li> <li>▪ Cálculo de tasas de descuentos</li> <li>▪ Cálculo de préstamos bancarios</li> </ul>

Elaboración: Autores de esta tesis

## **CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA**

El presente capítulo describe el panorama del producto relacionado con el mercado, abordándolo desde los lugares donde se produce el café, seguido por el proceso productivo y su tecnología que crea valor, describiendo la comparación entre el proceso tradicional del café lavado y el café Honey, incluyendo la tecnología aplicada a esos procesos con estandarización de cosecha y secado.

Se ejemplifican experiencias exitosas del proceso Honey en distintos países, los problemas que aquejan las cooperativas para adoptar nuevas tecnologías y los modelos de negocios para pequeños productores. Se trata de organizaciones con experiencia en la exportación de café especial con modelos organizacionales para cooperativas en alianza estratégica con una empresa privada. Finalmente se complementa con las buenas prácticas de las cooperativas.

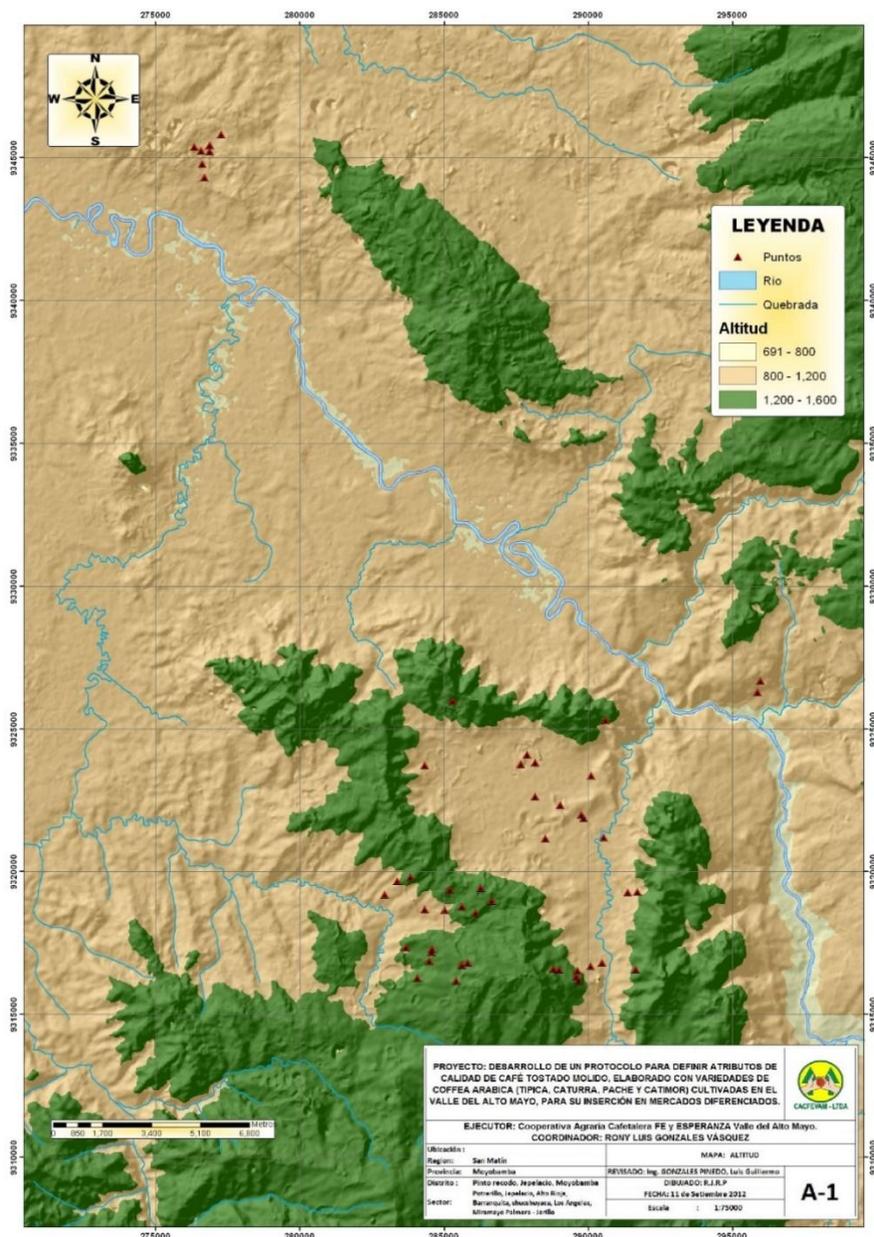
### **2.1. Sobre el producto**

#### ***2.1.1. Importancia económica del café en Perú***

En Perú el principal producto agrícola de exportación es el café. Según INEI (2012) en el último Censo Nacional Agropecuario, aproximadamente 223 mil familias cultivan 425,400 hectáreas de café, las cuales se encuentran distribuidos en 15 regiones, 95 provincias y 450 distritos.

#### **Identificación del ámbito de acción**

Para efecto del plan de negocio de esta tesis se tendrá en cuenta los distritos de Japelacio y el centro poblado los Ángeles del distrito de Yantalo, cuyas plantaciones están desde los 900 a 1,600 m.s.n.m. (Ver Figura 3).



**Figura 3. Mapa de altitudes del ámbito de acción de CACFEVAM LTDA.**

Fuente: Equipo técnico CACFEVAM LTDA. (2012)

### 2.1.2. Conceptos de café especial Honey

El Centro de Comercio Internacional (2018) en Estados Unidos en un inicio utilizó el término "café especial" o "café de especialidad" para diferir los cafés convencionales que se vendían en los super mercados.

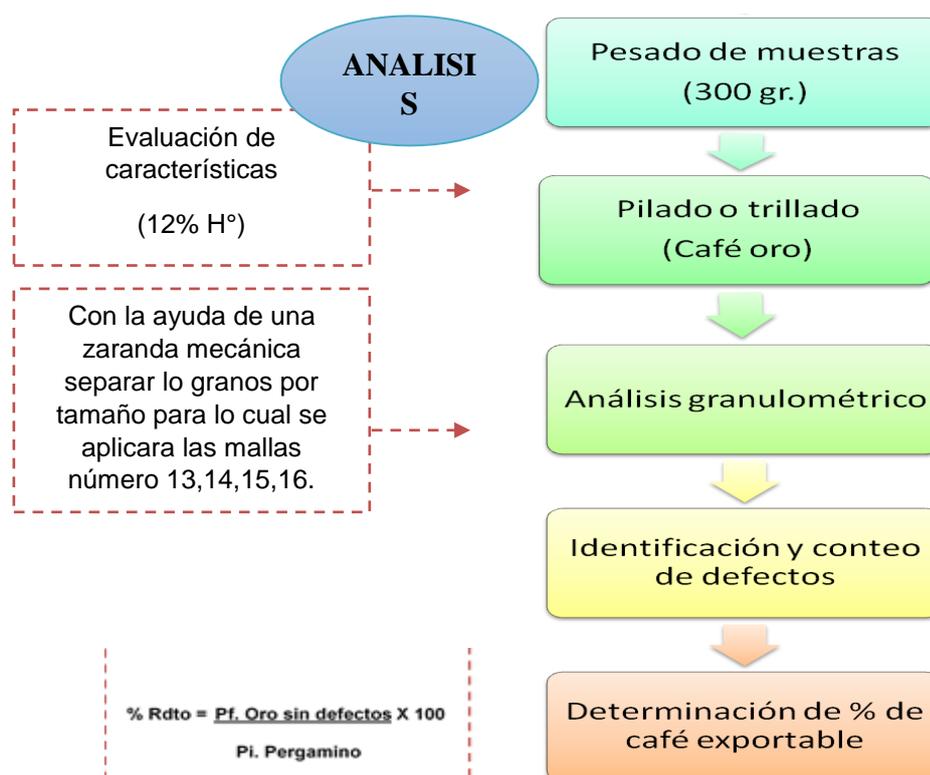
La Asociación de Cafés Especiales de América (2017) ha establecido pautas específicas para determinar qué es reamente café "especial", se refiere a la forma de recolección por el agricultor cafetalero hasta el deleite de la bebida.

De acuerdo a Soto Fuentes, (2016), el café Honey está considerado como café de especialidad por el proceso de producción y su sabor, siendo el resultado de un proceso de recolección y despulpado. La apariencia final del café Honey en pergamino puede ser amarilla, roja y/o negra, se define principalmente por dos factores: de acuerdo a la cantidad de mucílago con el que se dejó secar el café y por el grado de exposición al secamiento natural al sol, el cual generó una mayor o menor oxidación de los azúcares adheridos al pergamino, y por ello alteró la coloración y la intensidad de los sabores.

### 2.1.3. Análisis físico y sensorial de muestras

Para el análisis físico se utiliza 300 gr. de cada muestra según protocolo SCAA (2005), mediante el cual se realiza las siguientes evaluaciones tanto en café pergamino como en café oro.

**Figura 4. Análisis físico según protocolo SCAA en café pergamino como en café oro**



Fuente: SCAA (2015)

### 2.1.4. Valoración en taza para cadena de tostadores

En la cata de una taza de café se evalúan 10 aspectos pudiéndose obtener un total de 100 puntos (puntuando de 1 a 10 cada uno de los aspectos):

- Fragancia/Aroma

- Sabor
- Sabor residual
- Acidez
- Cuerpo
- Uniformidad
- Balance
- Taza limpia
- Dulzor
- Impresión subjetiva del catador

Además de estos aspectos, se valora la presencia de defectos. La suma final de toda esta valoración da una puntuación final que se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2. Clasificación SCAA**

Puntuación total	Descripción del grado de calidad	Clasificación del grado de calidad
95-100	Ejemplar o único	Especialidad Super Premium
90-94	Extraordinario	Especialidad Premium
84-89	Excelente	Especialidad
79-83	Muy bueno	Premium
74-78	Bueno	Calidad Usual Buena
69-73	Pasable	Calidad Media
60-68		Grado de Mercado
50-60		Comercial
40-50		Debajo de Grado
Menor 40		Fuera de grado

Fuente: Sueca Express (2014)

De acuerdo a Talens (2014), la clasificación SCAA se presenta como sigue:

- **Cafés de especialidad (azul).** Habitualmente se compran de forma directa al productor, pues suelen ser producciones limitadas. No cotizan en el mercado del café y alcanzan precios muy elevados.
- **Cafés premium (verde).** Son los cafés de calidad que llegan abiertamente al mercado.
- **Cafés comerciales (Rojo).** Son los cafés de uso corriente de forma comercial en bares y cafeterías.

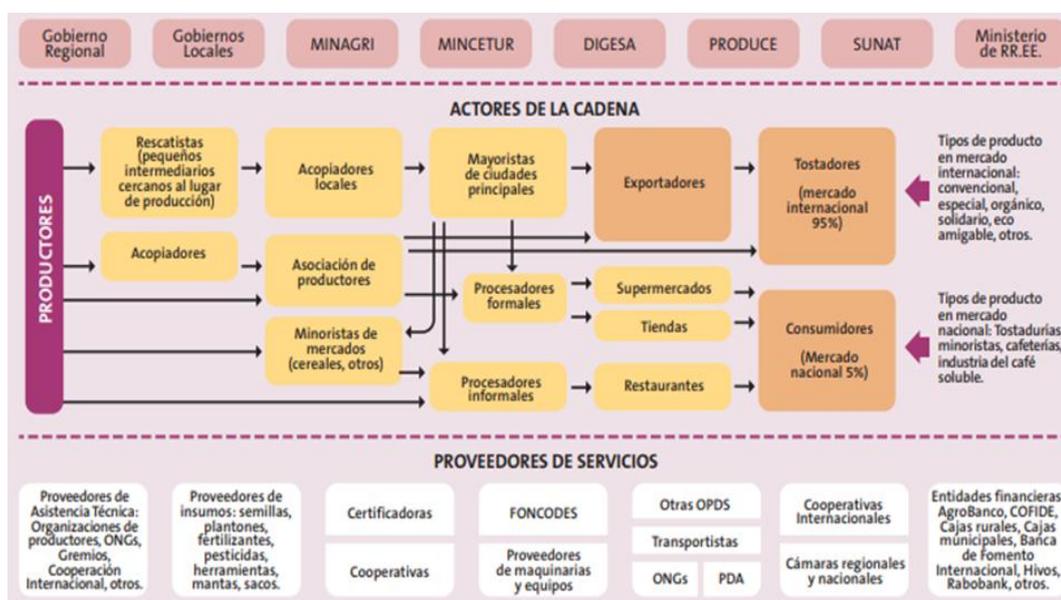
Los dos últimos cafés se cotizan en el mercado del café: los Arábicas en el mercado de Nueva York y las Robustas en el mercado de Londres.

### 2.1.5. Descripción de los actores de la cadena productiva del café

Tal como menciona (Díaz & Carmen, 2017) Los involucrados en la cadena productiva del café se encuentran definidos por tres actores principales, tal como se indica en la figura 2.3.

- **Las instituciones públicas:** Gobierno Regional, Gobiernos locales, MINAGRI, MINCETUR, DIGESA, PRODUCE, SUNAT, Ministerio de RR.EE.) quienes brindan el soporte técnico, político, en algunos casos fondos de Financiamiento.
- **Los proveedores de servicios,** integrado por empresas e instituciones que brindan servicios a los productores de café.
- **Los intermediarios comerciales:** acopiadores, rescatistas, asociaciones, mayoristas, exportadores, tiendas, tostadores y consumidores.

Figura 5. Actores de la cadena productiva del café



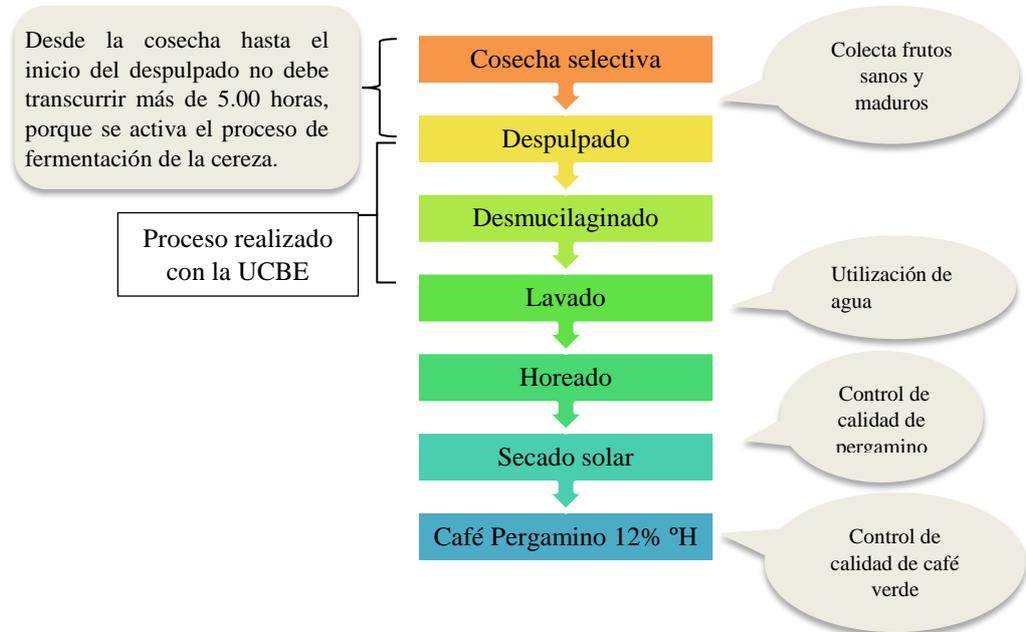
Fuente: Díaz Vargas & Carmen Willems, (2017) Adaptado de “Perfil de Contenido para el Estudio de Caso de Aplicación del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas en la Cadena de Café”

## 2.2. Sobre la tecnología que crea valor

La tecnología que se aplica para el beneficiado del café es el denominado proceso Honey, en el cual el proceso de despulpado sin la utilización de agua, no se realiza el proceso de fermentación. Es por ello que los granos de café quedan impregnados con mucilago que en algunas zonas productoras llaman el “Café Baba” y que luego es sometido a proceso de secado en secadoras solares especiales que requieren monitoreo constante.

### 2.2.1. *Proceso tradicional de café lavado*

El beneficio de café con el método tradicional comprende las labores de despulpado, fermentado, lavado y secado.



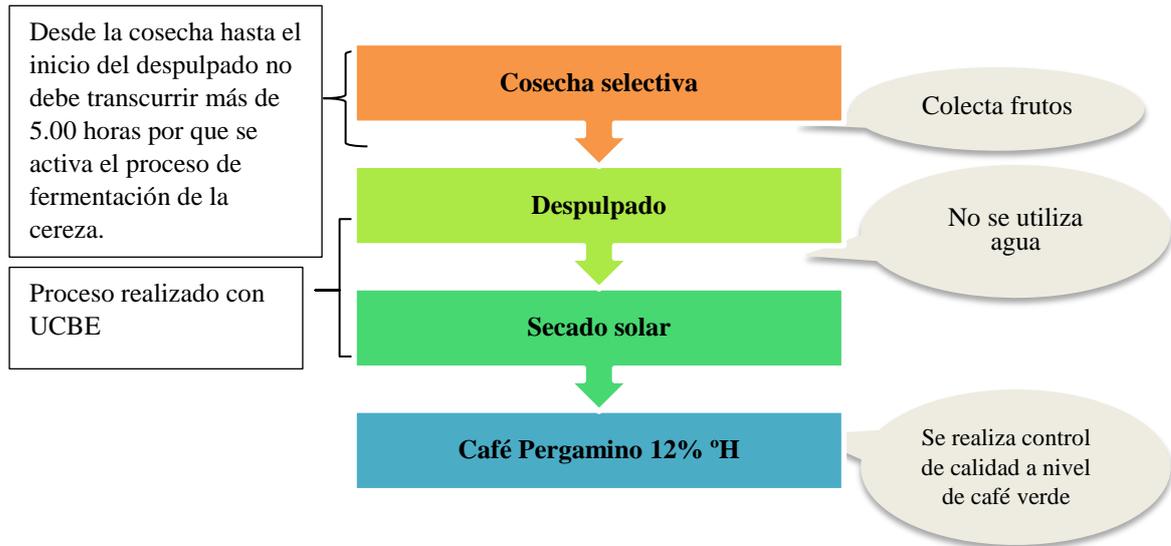
**Figura 6. Esquema de procesos de café lavado**

Elaboración: Autores de esta tesis

### 2.2.2. *Proceso Honey*

Para las pruebas y operatividad del método Honey obedece la realización de las siguientes labores a cargo de la empresa PERUVIAN HARVES SAC. y cosecha selectiva a cargo de los productores que juegan un papel importante en la calidad de taza con alta valoración (Gestión, 2016):

**Figura 7. Beneficio café honey**



Elaboración: Autores de esta tesis

Las actividades del proceso Honey se describen de acuerdo a las visitas de campo realizado por los autores de esta tesis como sigue:

Una vez recolectado las muestras de café cerezo maduras, se despulpan, dejando la capa del mucílago en el grano. Esta capa de mucílago contiene una gran cantidad de sacarosa (azúcar) y ácidos los cuales son la clave para el procesamiento de un honey.

No se realiza el proceso de fermentación por lo cual continúa el proceso de secado que es el más complejo y sensible porque se lleva a cabo en el tiempo de forma correcta. Es importante no secar los granos demasiado rápido puesto que los alcanza su máximo desarrollo. También es importante no secar los granos demasiado lento, para evitar la fermentación de los granos o de lo contrario terminarán con un café mohoso.

Una vez que el café se pone en camas o bandejas de secado a base de mallas de metal y madera o en láminas de concreto, se extienden los granos en capas de entre 3 cm y 5.00 cm. Se deben mover o agitar varias veces cada hora hasta que alcancen el porcentaje de humedad deseado. Esto usualmente toma entre 6 a 10 horas aprovechando la energía solar. Luego de eso, el café se debe mover una vez al día por lo menos entre 6 a 8 días según la temperatura y la humedad del ambiente.

Luego de obtener el café seco se realiza la evaluación de calidad que comprende análisis físico de muestras de café, cálculo de rendimiento exportable (%), conteo de defectos, densidad y granulometría. Las evaluaciones sensoriales estarán a cargo de

catadores “Q Grader”, cuyos perfiles de aromas y sabores percibidos se registrarán en el formato oficial de cafés especiales aprobadas por la Specialty Coffee of American (SCA) lo cual es necesario para la validación técnica y económica del proceso Honey para mejorar los atributos sensoriales del café.

Finalmente, una vez que el café se ha secado, está listo para trillar y tostar al igual que con los otros procesos.

### ***2.2.3. Estandarización de cosecha y secado***

De acuerdo a (Soto, 2015) los cuatro grandes pasos a seguir para producir un café semi-lavado honey con calidad excepcional son:

- **Identificación de las variedades que se desean desarrollar sensorialmente:** La preparación del proceso honey comienza desde el diseño, por consiguiente, es indispensable conocer la calidad en taza del café producido, como el inicio de partida de lo que pretendemos desarrollar y potencializar.
- **Recolección de la fruta de campo:** los frutos de café tienen que ser de calidad, libre de enfermedades y plagas que afecten la calidad física y maduración del grano. El punto óptimo se encuentra entre un 18 y 24% de grados brix (contenido de azúcares). Por lo que es recomendable usar un refractómetro con la finalidad de determinar el punto óptimo de acuerdo a la variedad, condiciones climáticas de cada unidad productiva.

La clasificación manual mediante observación es clave durante esta etapa, para la obtención de frutos uniformes, sin imperfecciones que puedan afectar la calidad de la taza.

- **Criterios para preparación:** Proceso Semi-lavado – Honey: para el café Honey con el 100% del mucílago adherido, el café deberá ser despulpado en seco, evitando el uso de agua para minimizar la pérdida de mucílago durante la transformación. Si se desea, este proceso permite clasificar la fruta por densidad (con agua) y también el café despulpado por densidad y/o tamaño, con la finalidad de separar defectos. Previo a hacerlo, se debe considerar que estas dos clasificaciones, que utilizan agua, provocarán una remoción parcial del mucílago adherido al pergamino. Según la cantidad de mucílago que se decida dejarle adherido, así se define la apariencia y la intensidad de características sensoriales afrutadas.

- **Secamiento:** el mejor sistema de secado es la cama africana o parihuela, porque permite la excelente aireación. Los mejores resultados para este proceso, es el secamiento lento; para ello es necesario provocar una exposición al sol, de forma parcial.

Es de vital importancia, para los cafés que tengan una exposición directa al sol, evitar que la temperatura del grano supere los 40 °C. La capa de café no debe superar los 5 centímetros de espesor.

En cuanto a la frecuencia de movimientos de la masa de café, para lograr un secamiento homogéneo, la forma más segura es darle movimiento inmediatamente después de haber colocado el café en las camas, repitiendo el procedimiento a cada hora, durante los primeros días (de 3 a 5 días de oreado), luego se puede espaciar la frecuencia de los movimientos a cada 2-3 horas.

El estándar en porcentaje de humedad a la que se debe almacenar un café semi-lavado es el mismo que un café lavado: entre 10 y 12%. En el caso de los cafés honey, es preferible almacenarlos entre un 10 y 11% de humedad. El tiempo de reposo en bodega es sumamente importante en estos cafés, mínimo 2 meses para que puedan expresar sensorialmente su potencial en taza.

#### ***2.2.4. Guatemala y Costa Rica***

Según Destarac (2017), menciona que en la Finca Separio que se encuentra de 900 a 1,200 msnm que se encuentra en Pueblo Nuevo Santa Rosa, Guatemala, “No hay receta escrita para la elaboración de estos procesos, cada finca debe de experimentar y evaluar su proceso a base de dictámenes de catación”, lo cual nos da luces que implementaron su propio proceso y se dedican a la exportación de pequeños lotes.

Según Portillo De Alvarenga, Serrano Diaz, & Ventura Alfaro, (2010) en El Salvador donde realizaron un diagnóstico de la situación actual. Determinando que los principales problemas que se detectaron son: Baja producción, ausencia de programas de renovación y repoblación sostenible en los cafetales, manejo administrativo inadecuado de las fincas de café; participación nula de los productores individuales en la fase de transformación, poca innovación, escasos conocimientos técnicos en la caficultura, lo que repercute en el poco aprovechamiento de los recursos disponibles y en la generación de empleos.

En la propuesta estratégica de esta investigación se ha tomado como punto de partida, la opinión de los expertos de implementar nuevas técnicas del procesamiento y secado del grano de café, ya que con esto se estaría obteniendo cafés especiales Honey; los cuales, a opinión de los expertos conocedores del mercado, vislumbran una posibilidad de mercado principalmente en países de Europa y América del Norte y que por su calidad de “cafés especiales” obtienen un sobreprecio de \$60 ó más por quintal oro, (Portillo De Alvarenga, Serrano Diaz, & Ventura Alfaro, 2010)

Otra de las experiencias que podemos presentar es la Finca Los Pirineos, (Tostadores, 2018), Volcán de Tecapa, Santiago de María, El Salvador, Productor: Gilberto Baraona, Variedad: Bourbon Elite, Altura: 1350-1450 msnm., Proceso: Lavado, honey y natural y secado en camas. Finca Los Pirineos es un caso muy interesante para analizar. Ha ganado 8 veces top 10 en la Taza de Excelencia de El Salvador.

Gilberto Baraona, es uno de los pioneros en el tema de los especiales en El Salvador. La característica principal de los cafés es la limpieza, el dulzor y el sabor, que es el resultado del esfuerzo y la búsqueda de la perfección a la hora del cultivo y el proceso del café juntos. (Tostadores, 2018)

### **2.3. Sobre modelos de negocio para pequeños productores de café (cooperativas)**

En este sub capítulo se trata de analizar la conveniencia de mantener el modelo de cooperativismo de CACFEVAM.

En primer lugar se describe la problemática principal de las cooperativas, enseguida se revisan casos de éxito para identificar el modelo organizacional y sus factores claves de éxito más conveniente.

#### ***2.3.1. El problema de las cooperativas para adoptar la tecnología existente***

Las cooperativas son un paso importante en el desarrollo de la exportación de café, pero ello va aunado a la adecuada administración. La naturaleza de una cooperativa se resume en el mismo acto cooperativo con los socios, lo cual en ocasiones no se lleva a la práctica. Las cooperativas tienen deficiencia en la estandarización del desarrollo productivo, porque aún no cuentan con tecnología y tampoco conocen el proceso de exportación y manipulación de los procesos de exportación.

En las acciones logísticas son aspectos muy importantes para el logro de la internacionalización de sus productos.

Las cooperativas tienen dificultad para abastecer la demanda del mercado internacional, siendo una limitante para lograr la internacionalización.

### **2.3.2. Los factores clave de éxito**

Según (Becerra Martínez, Fernández Baca Oré, Gonzales Luis Anderson, & Rodríguez Pomar, 2017), nos muestra los factores claves de éxito de café. Aprovechando el análisis de experiencias exitosas en Centroamérica (Chiapas, en México y San Marcos, en Guatemala) validado por la experiencia misma de los autores de esta tesis quienes participaron en distintas ferias internacionales (SCAA Seattle 2018, Ámsterdam 2018, etc.).

**Tabla 3. Modelos de negocios de café honey: Factores clave de éxito**

#	Factores clave de éxito
1	Experiencia en el manejo del cultivo de café
2	Rendimiento o productividad por hectárea
3	Rendimiento físico y sensorial del café
4	Capacidades de control de plagas y enfermedades
5	Uso de tierras de cultivo
6	Estandarización de procesos,

Fuente: Becerra Martínez et al (2017)

### **2.3.3. Organizaciones con experiencia en la exportación de café especial**

A partir de los factores clave de éxito mencionados anteriormente se seleccionan a las principales empresas dedicadas a la elaboración de cafés especiales y que fueron galardonados en la edición de la Expo Café (2017), considerando que esta feria es una vitrina comercial para los productores de café como persona natural o jurídica, es una de las más importantes, donde premia al mejor café peruano. Son 20 años de expo café, donde da espacio, y un foro para la expresión, la propuesta de los productores, tostadores y también es darles a los consumidores un espacio para expresarse.

- **CECOVASA (Sandia, Puno):** el productor Raúl Mamani cuenta siempre con mucho cuidado de dónde procede su producto premiun. Se lo debe a un animalito que habita en las selvas altas de Puno y que los locales reconocen como Tunki y a cuyo proceso digestivo se debe la calidad de su grano. La firma reúne a 8 cooperativas de la región. En Lima es posible contactarlos a través de la web [www.cecovasa.com.pe](http://www.cecovasa.com.pe) También se les encuentra en Av. Luna Pizarro 372, La Victoria o también llamando al número fijo: 423 – 3927.
- **CACE Valle Santa Cruz (Satipo, Junín):** La producción corresponde a Benigna Vicente Hilario y es una de las pocas empresas que exporta hacia Europa. Por eso

hay que comunicarse con ellos directamente para adquirir su café. Las coordenadas son: Jr Julio C Tello 537. Satipo. Teléfono: 064-545164.

- **APA Lima Coffee Perú (Jaén, Cajamarca):** El productor es Patricio Rubio Saucedo y su café ha sido reconocido por encima de las 80 unidades que destacan los catadores de café. El contacto es a través de su gerente, Ronnie Labán, a quien hay que llamar al 94538-9701 para asegurarse una buena dotación de su producto.
- **Cooperativa Agraria Cafetalera Fe y Esperanza Valle del Alto Mayo – CACFEVAM (Moyobamba, San Martín):** Muestras de café procedentes de productores socios a una altitud entre 900 a 1200 msnm, con buen tratamiento post cosecha sometidas a análisis sensorial, lograron calificaciones que sobrepasan los 83 puntos en taza en promedio, el cual los categoriza como un café especial, bajo las normas de la SCAA, se caracterizaron por lo general por su sabor afrutado con notas cítricas, cuerpo que va desde liviano a medio persistente.

#### ***2.3.4. Análisis de las organizaciones***

Para el desarrollo del análisis de las organizaciones se aplicó la búsqueda documentaria y los archivos digitales donde se precisa el desempeño de cada una de ellas, así también por las premiaciones alcanzadas por el buen café FCE.

- **CECOVASA:** Las ventas de la marca, que asocia a 4,864 productores, superaron los US\$ 5 millones el año pasado. El esfuerzo del trabajo conjunto que desarrollan los 4,864 productores de café ya se siente en Estados Unidos y Europa (Alemania, Bélgica, Inglaterra, Holanda y Francia). Sus exportaciones en conjunto superan los cinco millones de dólares. ( Gestión, 2018)
- **CACE Valle Santa Cruz:** La Cooperativa Agraria Cafetalera Ecológica del Valle de Santa Cruz en el distrito de Río Tambo, considerado el distrito más grande de Satipo y equipos cedidos por el DAS, los cuales contribuyeron a mejorar la producción y calidad de café que ofrecen a sus clientes, llegando a ocupar el tercer y décimo lugar en el XII Concurso de Cafés especiales del Perú. También resaltaron el haber participado en ruedas de negocios y plataformas comerciales nacionales como Mistura, Expocafé, Expoalimentaria, Expoamazónica y eventos internacionales de la UNGASS y de la 60ª edición del Periodo de Sesiones de la Comisión de Estupefacientes (CND) de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD), desarrollados respectivamente en New York – EE.UU. y en Viena – Austria (Cueva Sifuentes, 2017)

- **APA Lima Coffee Perú:** Organización de pequeños productores de café de calidad ubicada en la provincia de Jaén, su enfoque es trabajar en calidad para lograr articulación competitiva en nichos de mercado para cafés especiales.
- **CACFEVAM:** CACFEVAM es una organización de productores con nivel empresarial y capacidad de exportación, fundada en mayo del 2004 por auspicio de CARITAS Prelatura de Moyobamba, está integrada por pequeños productores de café quienes vienen trabajando un programa de producción de “Cafés especiales” y cuentan con producción certificada Orgánico y de Comercio Justo.

Su zona de intervención es el Valle del Alto Mayo que presenta condiciones de clima y suelos óptimos para el cultivo de café, lo que ha convertido a éste en la principal actividad generadora de ingresos a la población, en los últimos años la caficultura no está siendo una actividad rentable para los productores debido a la inestabilidad de los precios, baja calidad y productividad que presentan las plantaciones (15 quintales / Ha), siendo una de las principales causas las deficientes actividades post cosecha.

### 2.3.5. Matriz de posición competitiva

El análisis de las actividades de negocios de las organizaciones estudiadas en el sub capítulo anterior permite presentar el perfil competitivo de cada una, cuyo propósito es determinar la brecha que impide la competitividad en la ejecución de su negocio. De acuerdo a la siguiente tabla, CECOVASA ocupa la primera posición con 4.90/5.00.

**Tabla 4. Matriz del perfil competitivo de empresas de café especial**

Nº	Factores claves de Éxito	Ponderado	Cooperativas Cafetaleras de los Valles de Sandia (CECOVASA)		Cooperativa Cafetalera Agroecológica Valle Santa Cruz		APA Lima Coffee Perú		Cooperativa Agraria Cafetalera Fe y Esperanza Valle del Alto Mayo - CACFEVAM	
			Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado
1	Experiencia en el manejo del cultivo de café	0.25	5	1.25	4	1.00	4	1.00	3	0.75
2	Rendimiento o productividad por hectárea	0.12	5	0.60	4	0.48	3	0.36	3	0.36
3	Rendimiento físico y sensorial del café	0.08	5	0.40	5	0.40	5	0.40	4	0.32
4	Capacidades de	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30

Nº	Factores claves de Éxito	Ponderado	Cooperativas Cafetaleras de los Valles de Sandia (CECOVASA)		Cooperativa Cafetalera Agroecológica Valle Santa Cruz		APA Lima Coffee Perú		Cooperativa Agraria Cafetalera Fe y Esperanza Valle del Alto Mayo - CACFEVAM	
			Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado
	control de plagas y enfermedades									
5	Uso de tierras de cultivo	0.13	5	0.65	4	0.52	4	0.52	2	0.26
6	Estandarización de procesos,	0.14	5	0.70	4	0.56	4	0.56	2	0.28
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>4.90</b>		<b>4.26</b>		<b>4.14</b>		<b>2.81</b>

Leyenda: 5 es máximo puntaje; 1 es peor puntaje.

Elaboración: Autores de esta tesis

### **Interpretación de la brecha de competitividad entre CECOVASA y CACFEVAM:**

- **Experiencia en el cultivo de café:** el puntaje de taza de CECOVASA es de 1.25 mientras que CACFEVAM obtiene 0.75. La brecha se explica por la CECOVASA asocia a 4,864 productores, frente a 88 socios con los que cuenta CACFEVAM.
- **Rendimiento o productividad por hectárea:** se mide por el rendimiento de toneladas producido durante un periodo con los proveedores En este sentido, CECOVASA obtiene el máximo puntaje 0.60 frente a 0.36 puntos de CACFEVAM. La brecha se explica porque CECOVASA, tiene mayor producción.
- **Rendimiento físico y sensorial del café:** La brecha se explica por 0.4 que CACFEVAM obtiene 0.32 La brecha se explica por la CECOVASA, ha logrado ganar consecutivamente premios y reconocimientos a nivel nacional e internacional.
- **Capacidades de control de plagas y enfermedades:** Se mide por la capacidad que tiene la empresa para controlar y manejar las plagas. En este sentido, CECOVASA obtiene el máximo puntaje 0.40 frente a 0.30 puntos de CACFEVAM. Lo que nos indica que CECOVASA, tiene un adecuado control de plagas de sus sembríos de Café.
- **Uso de tierras de cultivo:** Se mide por la capacidad que tiene la empresa hacer uso de sus tierras para incrementar su producción. En este sentido, CECOVASA obtiene el máximo puntaje 0.65 frente a 0.26 puntos de CACFEVAM. Lo que nos

indica que CECOVASA, tiene un adecuado control de plagas de sus sembríos de Café.

- **Estandarizado de procesos de beneficiado del café:** Se mide por la capacidad que tiene la empresa para brindar un producto uniforme y de calidad. En este sentido, CECOVASA obtiene el máximo puntaje 0.70 frente a 0.28 puntos de CACFEVAM. Lo que nos indica que CECOVASA, tiene distintas certificaciones internacionales y siguen protocolo bien estricto.

## **2.4. Sobre los modelos organizacionales para las cooperativas**

### ***2.4.1. Importancia económica y social de las cooperativas para pequeños productores***

#### **Importancia económica**

A nivel mundial, las cooperativas cuentan con 1,000 millones de socios y generan 100 millones de empleos, 20% más que las multinacionales. A nivel nacional la mayor cantidad de cooperativas 29,7% son cooperativas agrarias (Gestión, 2017).

Según La República (2017) en la comparación económica referente al cultivo de café y cacao: Las exportaciones totales de cacao cerraron en US\$ 293,7 millones, y la producción neta alcanzó las 108.677 toneladas métricas. En tanto, las ventas al extranjero de café llegaron a los US\$ 757 millones el año 2017 y su producción neta habría alcanzado las 500.000 toneladas métricas. Estados Unidos proyecta aportar US\$ 25 millones hacia el año 2021, en el marco de la segunda fase de la Alianza Cacao Perú, el programa de cooperación agroforestal y de cacao más grande en el mundo.

Por lo anterior se permite afirmar que las cooperativas son modelos de negocios en proceso de expansión, generando fuentes de empleo, mejoramiento de la calidad de vida de las familias que lo integran. Del mismo modo dinamiza las actividades de otros modelos de negocio.

#### **Importancia social**

Según datos del MINAGRI (2017) en el Perú existen 223 mil familias dedicadas al cultivo del café como pequeños productores con 425,400 mil hectáreas. Permitiendo un mayor desempeño social a través de actividades colectivas, generando experiencias y aprendizaje en el cultivo del café, logrando la calidad y rendimiento a través de la trazabilidad de los procesos, con la conformación de equipos de trabajo.

De esa manera se convierte en un polo de desarrollo contribuyendo con nuevas oportunidades laborales, empoderando a las mujeres que se dedican a la agricultura, por ser un cultivo sustentable y sostenible, promoviendo las actividades culturales y rescatando las costumbres ancestrales, a través de la participación de ferias locales, regionales y nacionales.

#### **2.4.2. Estructura organizacional de una cooperativa**

Una cooperativa tiene el siguiente modelo según establece la Ley que promueve la inclusión de los productores agrarios organizacional a través de las cooperativas LEY N° 29972 el tipo de organización es Lineal, pero detallaremos los distintos tipos de organización para establecer su diferencia y también sus ventajas.

##### **a) Organización lineal**

Este modelo se apoya al máximo en el principio de jerarquía basado en la “unidad de mando”, en la que cada individuo responde a su inmediato superior de los subordinados que tiene debajo de él, y a su vez éste depende exclusivamente de su inmediato superior, solo del cual podrá recibir órdenes.(Aragón, 2014)

##### **Ventajas:**

- Simplicidad y claridad para su aplicación.
- Unidad de mando, cada subordinado responde ante un único jefe. No hay interferencia de poderes.
- La comunicación de información (ascendente) tanto como la comunicación de órdenes (descendente) es directa
- Permite a los mandos inferiores tomar decisiones en ausencia de superiores.
- La disciplina se mantiene fácilmente.

##### **b) Organización funcional**

Surge con el fin de superar los límites de la estructura jerárquica pura y su incapacidad a las crecientes exigencias de especialización. Su característica fundamental es que los subordinados, de los niveles inferiores, en vez de estar conectados a la dirección a través de un único punto (el superior inmediato) recibe las órdenes, instrucciones y la asistencia que necesita directamente de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular, en la que es especialista. De ahí precisamente la denominación de estructura funcional (Aragón, 2014).

##### **Ventajas:**

- Al ser los jefes especialistas, existe una mayor eficacia empresarial (recordad la teoría de Galbraith).
- El asesoramiento del experto está a ejecución de tareas.
- Comunicaciones rápidas.

### **c) Organización mixta**

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) se basa en la distinción entre jefes con autoridad (tipo jerárquico) y técnicos especialistas que deben ser oídos antes de tomar una decisión (tipo funcional). En este caso, el jefe con autoridad recibe los informes de los técnicos (llamados staff) y bajo su responsabilidad toman la decisión pasando al encargado la orden de ejecutarla.

La función del staff consiste en informar, aconsejar, asesorar y apoyar técnicamente a las unidades de mando. No está autorizado ni para dar órdenes ni para tomar decisiones.

#### **Ventajas:**

- Empleo eficiente de los recursos.
- Flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno.
- Desarrollo de capacidades de mando funcional y general.
- Cooperación interdisciplinar. · Ampliación del trabajo para todos los empleados.

#### **Desventajas:**

- Frustración y confusión.
- Conflictos importantes entre los intereses funcionales y divisionales.
- Demasiadas reuniones, más desacuerdos que acción.
- Formación necesaria en relaciones humanas.
- Poder dominante de un lado de la matriz.

### **2.4.3. Alternativas de organización de cooperativas en alianza estratégica con una empresa privada**

Es necesario analizar las ventajas y desventajas de cada alternativa de organización En la tabla 2.5 menciona los tipos de alianzas.

**Tabla 5. Tipos de alianzas**

<b>Alianza estratégica</b>	<b>Alianza vacía (outsourcing)</b>	<b>Alianza virtual</b>	<b>Consorcio</b>	<b>Joint Venture</b>
<p>También llamados acuerdos cooperativos horizontales; se caracterizan por la alianza entre competidores en el mercado, para obtener un beneficio mutuo.</p> <p>(Universidad/Intercontinental), 2014)</p>	<p>Cualquier externalización de actividades de la empresa, ya fuesen estos desarrollados o no previamente dentro de la organización.</p> <p>(López, 1999)</p>	<p>Es una comunidad virtual de Negocios creada en Medellín, tiene como propósito establecer un espacio de encuentro, interacción y virtualidad, capaz de generar uniones empresariales para el crecimiento mancomunado de sus miembros.</p>	<p>Es la unión de varias entidades que, al compartir objetivos comunes, deciden aliarse en una estrategia conjunta. Cada entidad mantiene su independencia, pero adoptan un marco de relaciones con un propósito compartido.</p> <p>((Universidad/Intercontinental), 2014)</p>	<p>La Joint Venture funciona como negocio conjunto, una inversión conjunta o una “colaboración empresarial”.</p> <p>La Joint Venture es una asociación estratégica temporal (de corto, mediano o largo plazo) donde cada empresa mantiene sus individualidades e independencia jurídica, donde comparten las inversiones, los riesgos, personal responsabilidades, gastos y beneficios.</p> <p>(BBVA, 2018)</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

Con el comercio globalizado y la compleja situación que enfrentan los agronegocios y la agroindustria en lo particular; las alianzas estratégicas son una excelente alternativa para el desarrollo de herramientas para la mejora de procesos y adopción de nuevas prácticas con la finalidad de lograr la competitividad y sobrevivencia ante nuevos mercados. La importancia de efectuar alianzas estratégicas es para adquirir habilidades, recursos, capacidades competitivas experiencia técnica más diversas de lo que cada empresa puede reunir por sí sola. (Aguilar, Cabrall, Alvarado, Alvarado, & De León, 2013).

Además, las alianzas estratégicas permiten a las empresas agroindustriales cubrir huecos tecnológicos o procedimientos con esta práctica de alianzas estratégicas puesto que solas no lograban cubrir sus necesidades que empezaban a tornarse como sus amenazas. Es de vital importancia la aplicación de estas estrategias dentro del esquema agroindustrial. Por tal motivo la Empresa Peruvian Harvest Agronegocios S.A.C trabaja en Joint Venture con la CACFEVAM LTDA, pero cada uno mantiene su individualidad e independencia jurídica.

La CACFEVAM LTDA y la Empresa Peruvian Harvest Agronegocios S.A.C, los socios de ambas empresas, siguen operando en sus propias empresas de independiente, pero existe contribución a las pérdidas, utilidades, funciones e inversión,, además permite producir una competencia más eficiente, penetrar nuevos mercados, aumentando el poder económico para operar, acceder a nuevas economía de escala, mayor posibilidad de competencia, ahorrar dinero compartiendo costos de operación, ahorrar dinero compartiendo costos de publicidad y marketing, ahorrar tiempo como recurso empresarial compartiendo carga de trabajo, la empresa Peruvian Harvest Agronegocios S.A.C sirve de *know how* y manejo de información para ganar nuevos asociados de negocio.

Según el (BBVA, 2018) existen tres tipos de Joint Venture:

- **Joint Venture de alianzas estratégicas:** En este tipo de joint venture, no es obligatorio realizar un aporte económico.
- **Joint Venture de coinversión:** En este tipo de Joint Venture, la principal característica es el aporte monetario o de bienes que hacen las partes.
- **Joint Venture contractual:** En este tipo de Joint Venture, las partes implicadas realizan una actividad en común, donde determinan los acuerdos de colaboración en los que se estipulan cláusulas que rigen las actividades que cada parte realizará.

La CACFEVAM LTDA y la Empresa Peruvian Harvest Agronegocios S.A.C, tiene un tipo de Joint Venture de alianzas estratégicas, porque no hay un aporte económico obligatorio, los aportes realizados giran en torno a la necesidad que demande la nueva incursión con el café honey para las tostadoras de EE.UU.

Mediante este Joint Venture se mejorara el precio que actualmente reciben los agricultores por su café cerezo, según precio de mercado se paga entre 13 a 14 soles la lata de café, siendo Inversiones Cafetaleras SAC una de las empresas que más compra este tipo de café en la zona considerando un peso de 14 kg por lata, según boletas de compra revisadas. Con esta información obtenida y como estrategia de Joint Venture se pagara a la cooperativa aproximadamente un 21% más que el precio de mercado, fijando un precio por lata de 17 soles, por esto los productores recibirían un precio mayor por su café, se tendrán responsabilidades compartidas para asegurar la calidad del producto mediante personal altamente capacitado; la empresa peruvian harvest garantiza la trazabilidad desde campo la borda del buque.

## **2.5. Buenas prácticas de estrategias tácticas de negocios para cooperativas cafetaleras**

(Díaz & Carmen, 2017) en el documento de trabajo sobre línea básica del sector café en el Perú, mencionan que: El consumo interno de café en el Perú es uno de los más bajos de América Latina y del mundo. Las cifras reportan que alcanza apenas los 650 gramos por persona por año. No obstante, un reciente estudio de alcance nacional realizado por la Central de Cooperativas de Café de Perú (2016) señala que esta se incrementó en 1100 gramos per cápita; consumo que incluye, café soluble y de mala calidad.

Existe una débil institucionalidad y muy dispersa. Los servicios brindados a los productores son deficientes y el acceso a crédito y financiamiento es una limitación importante.

La comercialización no es un problema, “porque todo el café se vende”, gran parte de la producción peruana cuenta con la certificación orgánica, pero es vendida como café convencional. Los productores y los gremios aseveran que el precio final de venta es menor en por lo menos 3 soles por kilo que el costo de producción. Esto es el reflejo de un débil desarrollo económico, social y ambiental de las zonas cafetaleras, que continúan viviendo en situación de pobreza y extrema pobreza.

El vacío de representación de los productores a todo nivel se ve reflejado en que, de 223 000 familias productoras, solo 56 000 están asociadas bajo el modelo cooperativo. El resto de productores se mantienen al margen de la asociatividad. Se aprecia una notoria desconfianza en los modelos existentes. Además, existen barreras en el acceso a crédito, las entidades financieras no cuentan con productos y servicios financieros y de créditos adecuados; muchos de ellos tienen trámites engorrosos, tasa de interés muy elevado, lo que dificulta al agricultor cumplir con el pago.

Philipps (2017) en su tesis “Sistema de Post Cosecha del café (*coffe* arábica) en la región San Martín” que tuvo como objetivo conocer el Sistema Post Cosecha del Café (*Coffea arabica*) en la Región San Martín. Llegando a las siguientes conclusiones: Los agricultores son conscientes que el proceso de cosecha, recepción, despulpado, lavado y secado, influyen en la calidad del producto, pero, por el desconocimiento de técnicas, herramientas, apoyo cometen errores que afectan la calidad del producto.

Los agricultores, prefieren el beneficio húmedo, porque es el único proceso que conocen y dominan. Además, los productores identifican las características organolépticas y físicos del café de manera empírica, sin embargo, no conocen con exactitud las características que debe poseer el producto, para ser de calidad, razón por la cual el café que producen no alcanza los altos estándares que exige el mercado mundial.

## CAPITULO III. ANÁLISIS EXTERNO

El presente capítulo nos brinda el panorama de la oferta y demanda del producto relacionado “Café”, abordando el ámbito mundial y nacional, las importaciones y exportaciones, el análisis de las exportaciones peruanas, prospectiva de mercado futuro, análisis de riesgos y la industria de tostadores.

### 3.1. Análisis del mercado

#### 3.1.1. Importaciones mundiales

En la Tabla 6 se muestran los cinco principales países compradores a nivel mundial, que representan el 48% encabezando los Estados Unidos, le sigue Alemania, Francia, Italia, Japón, del consumo mundial del café en el año 2017.

**Tabla 6. Importadores de Café en Volumen de compras, Periodos 2013 al 2017**

Importaciones	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Saldo comercial 2017 (miles de USD)	Cantidad importada en 2017	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2017 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)	Clasificación en la facilidad de hacer negocios
Mundo	32.950.412	66.359	8.210.129	Toneladas	4.013	3	3	10	100		
Estados Unidos de América	6.315.402	-5.442.333	1.624.652	Toneladas	3.887	3	2	9	19,2	0	6
Alemania	3.514.860	-875.054	1.121.596	Toneladas	3.134	-2	0	4	10,7	0,6	20
Francia	2.755.345	-1.688.021	353.101	Toneladas	7.803	0	-1	17	8,4	0,6	31
Italia	1.793.861	-174.301	585.806	Toneladas	3.062	1	3	7	5,4	0,6	46
Japón	1.432.758	-1.405.980	414.075	Toneladas	3.460	-2	-2	1	4,3	2	34

Fuente: Trade Map (2018)

Podemos encontrar los indicadores, valor unitario, tasa de crecimiento anual en valor 2013-2017, porcentaje de las importaciones, distancia media de los países proveedores (Km.), concentración de los países proveedores y la clasificación en la facilidad para hacer negocios.

Podemos deducir que Estados Unidos es un buen mercado por el volumen de compra, el valor unitario es de US\$ 3.887, la tasa de crecimiento en valor y volumen va en crecimiento de 3% y 2% respectivamente, sumado a ello el 9% de crecimiento en valor solo el 2016 al 2017, lo único que tiene una menor clasificación es la facilidad para hacer negocio por el tema coyuntural de la política, por la cual se encuentra en el puesto 6, por lo demás es un mercado muy importante para el Café.

### 3.1.2. Exportaciones mundiales

La exportación de café la viene liderando el país de Brasil, seguido de Colombia, Alemania, Indonesia, Honduras, Uganda, la India, Bélgica, Etiopía y por el décimo lugar encontramos a nuestro país Perú, sin embargo, cabe recalcar que los 5 principales países exportadores representan el 37.3 % de la exportación mundial,

**Tabla 7. Exportadores de Café en Volumen de ventas, Periodos 2013 al 2017**

Exportadores	Selección de sus indicadores											
	Valor exportado en 2017 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2017	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2017 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	CO2 emisión (toneladas)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores	Clasificación en la facilidad de hacer negocios
Mundo	33.016.771	0	No medida		3	3	7	100		5.611	0,07	
Brasil	4.613.488	1.649.487	Toneladas	2.797	-2	-1	-5	14		9.726	0,1	125
Colombia	2.582.565	720.911	Toneladas	3.582	6	7	5	7,8		7.419	0,23	59
Alemania	2.639.806	580.275	Toneladas	4.549	1	2	14	8	33.519	1.939	0,08	20
Indonesia	1.187.157	467.799	Toneladas	2.538	0	-2	18	3,6		9.541	0,08	72
Honduras	1.292.024	431.494	Toneladas	2.994	10	13	50	3,9		7.774	0,17	115
Uganda	555.454	287.113	Toneladas	1.935	4	4	49	1,7		6.049	0,1	122
India	639.642	263.699	Toneladas	2.426	3	5	16	1,9		6.413	0,11	100
Bélgica	940.276	253.651	Toneladas	3.707	5	11	-5	2,8	6.409	421	0,33	52
Etiopía	937.963	247.264	Toneladas	3.793	8	7	29	2,8		6.792	0,1	161
Perú	710.054	246.019	Toneladas	2.886	0	3	-7	2,2		9.080	0,15	58

Fuente: Trade Map (2018)

Podemos encontrar los indicadores, valor unitario, tasa de crecimiento anual en valor 2013-2017, tasa de crecimiento anual en cantidad 2013-2017, porcentaje de las exportaciones, co2 emisión (por tonelada) distancia media de los países proveedores (km.), concentración de los países proveedores y la clasificación en la facilidad para hacer negocios.

Sin embargo, podemos analizar que Brasil es uno de los países con mayor cantidad de exportación 1 649, 487 toneladas, muy por encima de los demás países, su participación en el mercado representa el 14% de las exportaciones, aunque la distancia de sus compradores es superior al promedio con un 9.726 Km., podemos también indicar que en la clasificación en la facilidad de hacer negocios se encuentra en el puesto 125, importante lugar para ser líder.

### 3.1.3. Exportaciones peruanas

Las exportaciones peruanas tienen como destino principal el país de los Estados Unidos, seguido de Alemania, Bélgica, Suecia, Canadá, Corea, entre otros.

**Tabla 8. Exportación de Café Peruano en Volumen de ventas, Periodos 2013 al 2017**

Importadores	Valor exportado en 2017 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Perú (%)	Cantidad exportada en 2017	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2013-2017 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2013-2017 (% p.a.)	Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km)	Arancel medio (estimado) enfrentado por Perú	Clasificación en la facilidad de hacer negocios
Mundo	710.054	100	246.019	Toneladas	2.886	0		3			
Estados Unidos de América	182.294	25,7	58.844	Toneladas	3.098	5	1	3	6.493	0	6
Alemania	168.210	23,7	54.648	Toneladas	3.078	-8	2	-2	7.197	0	20
Bélgica	72.072	10,2	22.847	Toneladas	3.155	0	8	-1	6.328	0	52
Suecia	44.143	6,2	14.004	Toneladas	3.152	4	17	-1	6.497	0	10
Canadá	37.923	5,3	11.535	Toneladas	3.288	14	6	1	4.705	0	18
Corea, República de	29.331	4,1	10.154	Toneladas	2.889	-6	12	10	11.140	0	4
Italia	27.340	3,9	10.241	Toneladas	2.670	6	4	1	7.125	0	46

Fuente: Trade Map (2018)

Es importante recalcar el valor unitario que se vende a Estados Unidos es de US\$ 3.098, por encima del precio promedio mundial, sin embargo tenemos también a Alemania, Bélgica, Suecia, que pagan un mayor precio pero la distancia es mayor a diferencia de Canadá, las tasas de crecimiento en importaciones están creciendo en los Estados Unidos y Corea con 2% y 7% respectivamente y las facilidades para hacer negocio tienen un bajo nivel en ambos países de que ocupan los puestos de 6 y 4 respectivamente.

Según la Cámara de Café del Perú, (2017) los llamados también cafés de alta calidad o gourmet representan el 2.5% de las exportaciones peruanas, son cafés con puntajes altos. A octubre hemos enviado más de 60 mil sacos (unos 250 contenedores), siendo los principales destinos, Estados Unidos, Alemania, Bélgica y Francia. Este segmento es liderado por empresas cooperativas que exportan más del 60%.

### **3.1.4. Análisis de exportación de las principales empresas que exportan café especial y Honey**

Según Sunat (2018) la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras Valles Sandia Ltda realizó el mayor volumen de exportaciones 15 envíos sumando a un monto de 1'834,307.95 dólares a los países: Reino Unido, Alemania, Japón, Estados Unidos. En segundo lugar, la Asociación de Productores Agropecuarios Lima Coffee Perú quines realizaron 10 envíos a Estados Unidos, Reino Unido, Suecia,

Bélgica, México, sumando un monto total de 1'070,787. 06 dólares, finalmente la Cooperativa Agropecuaria Cafetalera Ecológica Valle Santa Cruz - Rio Tambo Ltda, quienes realizaron 6 envíos a Reino Unido y Alemania, sumando un total de 486,664.24 dólares americanos.

**Tabla 9. Exportación de Café especial y Honey de las principales empresas año 2017**

Empresa	Envíos	Países	Monto US\$
Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras Valles Sandia Ltda	15	Reino Unido, Alemania, Japón, Estados Unidos.	1,834,307.95
Asociación de Productores Agropecuarios Lima Coffee Perú	10	Estados Unidos, Reino Unido, Suecia, Bélgica, México	1,070,787.06
Cooperativa Agropecuaria Cafetalera Ecológica Valle Santa Cruz - Rio Tambo Ltda.	6	Reino Unido y Alemania	486,664.24

Fuente: SUNAT (2018)

### **3.1.5. Ferias especializadas de café**

#### **Ferias especializadas en Estados Unidos:**

- Specialty Coffee Expo (SCAA 2018): se desarrolló del 11 al 14 abril 2018. Boston (Estados Unidos, USA).
- Coffee Fest California 2018: se realiza del 19 al 21 agosto 2018 Los Angeles Convention Center 1201 S Figueroa St, Los Ángeles (Estados Unidos, USA)
- Western Foodservice & Hospitality Expo 2018: inicia el domingo 19 al martes 21 agosto 2018 en Los Angeles Convention Center 1201 S Figueroa St, Ángeles (Estados Unidos, USA).

#### **Ferias especializadas en otros continentes:**

- Agro.Ge.Pa.Ciok. 2018: inicia el sábado 3 al miércoles 7 noviembre 2018  
Recinto: Lecce Fiere S.R.L.  
Ciudad: Lecce  
País: Italia
- World of Coffee 2018: inicio el jueves 21 al sábado 23 junio 2018  
Ciudad: Amsterdam  
País: Holanda
- Tutto Food 2019: Del 6 al 9 mayo 2019

Fiera Milano Strada Statale del Sempione, 28 - 20017 Rho (Milano), Milán (Italia)

### **3.1.6. Análisis de riesgos en el mercado del café**

En la tabla 10 se detalla los principales riesgos del mercado de café y sus consecuencias.

**Tabla 10. Riesgos del mercado de café**

<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>
La volatilidad de los precios	El café es un commodity por lo que está sujeto al precio del mercado de valores, lo cual determina el incremento o disminución del precio de acuerdo al tiempo.
La calidad	El riesgo de calidad está presente en cada uno de los procesos de cultivo, especialmente en el pos cosecha, debido a la práctica del beneficio tradicional, usando de manera deficiente los estándares de fermentación y secado.
Plagas y enfermedades	El brote de plagas y enfermedades, constituye pérdidas para los productores y el sector cafetalero, disminuyendo la cantidad ofertada.
Incumplimiento de los contratos	El incumplimiento de contratos afecta en el posicionamiento de la imagen como empresa o asociación, generando desconfianza en los compradores.
Tasa de cambio	La tasa de cambio afecta en el precio por kilo, dificultando en el cumplimiento de las diferentes obligaciones generadas por el productor.
Tipos de interés	El cumplimiento de las obligaciones financieras, se ve afectada por la el tipo de interés fijado. Es decir, la cantidad de dinero que el deudor deberá pagar por el capital recibido a crédito

Fuente: Autores de esta tesis

### **3.1.7. Futuro del café en el mundo**

Según USDA (2018) la producción mundial de café para 2018/19 se pronostica 11,4 millones de sacos más que el año anterior en un récord de 171,2 millones principalmente debido a la producción récord de Brasil. Con el pronóstico de consumo global se registra 163,2 millones de sacos y las exportaciones son esperadas en respuesta a una fuerte demanda. Se pronostica un rebote de las existencias finales después de tres años de disminución.

USDA (2018) pronostica que la producción de Arábica de Brasil saltará a 6,0 millones de sacos por encima de la anterior temporada a 44.5 millones, con 80% de salida proveniente de regiones con árboles en el año de la producción bienal ciclo.

Las regiones de Paraná y sudeste de Minas Gerais se encuentran fuera del año del ciclo de producción bienal, se espera que la caída sea menos intensa que el promedio.

La mayor parte de la cosecha de Arábica comienza entre mayo y junio. Se prevé que la producción de Robusta gane 3,3 millones de sacos para 15.7 millones. Se

espera que las temperaturas favorables y las precipitaciones abundantes aumenten los rendimientos en los tres principales estados productores de Brasil: Espírito Santo, Rondonia y Bahía. Además, la expansión de las plántulas clonales y se espera que las técnicas mejoradas de manejo de cultivos ayuden a la ganancia de este año. La mayoría de las Robustas la cosecha comenzó en abril y mayo.

La cosecha combinada de Arábica y Robusta se pronostica en 9.3 millones bolsas a un récord de 60,2 millones. El suministro adicional de Arábica y Robusta genera un fuerte rebote en las exportaciones, así como un crecimiento continuo en el consumo, con el resto aumentando poner fin a las existencias.

Se pronostica que la producción de Vietnam agregará 600,000 bolsas a un récord de 29.9 millones como refrigerador el clima y las lluvias fuera de temporada ayudaron a estimular cafetales justo antes de la floración y la cereza ajuste. La gran cosecha del año pasado compensó precios bajos, lo que permite a los agricultores comprar adecuadamente insumos para la cosecha de este año y aumentar los rendimientos. El área cultivada se pronostica ligeramente desde el último año, con casi el 95% de la producción total quedando como Robusta. Exportaciones domésticas el consumo y las existencias finales se espera que aumento como resultado de mayores suministros disponibles.

### ***3.1.8. Futuro del café en Perú***

Según El Programa de Commodities Verdes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2017) el café es uno de los principales producto de exportación agrícola en el Perú que aporta el 25% de las divisas de origen agropecuario y genera anualmente más de 50 millones de jornales en la producción y comercialización del producto.

Más allá de su importancia económica, la producción cafetalera tiene una trascendencia social y ambiental para el país. El Programa de Commodities Verdes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2016), con el apoyo de la Cooperación Suiza - SECO, busca optimizar el desempeño económico, social y ambiental del sector café a nivel nacional y contribuir a mejorar los medios de vida de los productores, mitigar los efectos del cambio climático, proteger los bosques y los ecosistemas.

Según la figura 3.1 existen 64 mil hectáreas de café que son administradas por mujeres, de las cuales el 85% de los productores cuentan con menos de 5 hectáreas, el

80% conduce su finca sin manejo técnico, el 65% son mayores de 50 años y el 30% pertenecen a alguna organización de lo cual podemos deducir que el proceso de estandarización y control de calidad de café es una ardua tarea que tiene las organizaciones.

**Figura 8. Familias dedicadas a la siembra del Café en el Perú**



Fuente: PNUD (2017)

El café producido en el Perú ha logrado posicionarse en importantes nichos de mercado a nivel internacional, determinado indirectamente por su alta calidad y favorecido por las variedades y microclimas ideales que se presentan para su cultivo, goza de características organolépticas exclusivas, además el Perú está considerado como el segundo productor y exportador de café orgánico en los mercados de Europa, EEUU y algunos países de Asia. Todo esto; gracias al esfuerzo de muchas organizaciones (cooperativas y asociaciones) de productores a nivel nacional.

Estados Unidos fue históricamente el mayor comprador de café peruano, pero hace cinco años ha sido desplazado por la Unión Europea, principalmente Alemania, que ha adquirido el 32% del café, mientras que los estadounidenses compran el 22%, significando el 74% del café, sus compradores son medianos y grandes tostadores, cada vez más interesados en el café peruano, que se viene distinguiendo por la calidad de taza (aroma, cuerpo y sabor), similar y hasta mejor que la de los cafés centroamericanos. Los factores ambientales (microclimas y altitud de plantaciones) y un mejor manejo de post cosecha han sido determinantes para lograr la confianza del mercado.

Por su parte, la (Cámara Peruana de café y cacao, 2017) estima que un 60% de la oferta mundial de cafés especiales se vende como café gourmet, mientras un 40% se clasifica dentro del grupo de cafés sostenibles.

Las cifras, entonces, dejan en claro que el mercado de los cafés especiales ofrece un amplio terreno para explorar. Pero ¿cuáles son las oportunidades para el país en este segmento? Para muchos expertos, “Perú tiene una gran variedad de culturas, paisajes, sistemas de producción de café, perfiles de sabor en la taza del café, historias, leyendas, y una tierra de diversidad en donde las oportunidades para desarrollar cafés diferenciados o especiales son muchísimas”.

En el mercado del café, el sector que actualmente muestra índices de crecimiento sostenido y con un importante potencial de desarrollo, es el de los cafés especiales o “*speciality coffees*”. La creciente demanda se explica por la tendencia actual de los consumidores hacia estilos de vida más sanos, alimentos saludables, de mayor calidad y compatibles con el medio ambiente.

### **3.2. La industria de los tostadores**

#### ***3.2.1. Mercados nichos de cafés especiales***

Los mercados nichos de café especiales en los estados unidos, están dados por un grupo de tostadores y consumidores selectos que prefieren cafés, con atributos organolépticos únicos, de origen, los mismos que generan una demanda creciente de este tipo de mercado. En EE.UU los nichos de cafés especiales se encuentran ubicados principalmente en las zonas de mayor consumo de café como: Seattle, Portland, San Francisco, Los Ángeles, Nueva York y Chicago.

#### ***3.2.2. Los tostadores en el mundo***

Segmentación de café según mercados nicho. En la tabla 11 se detalla las empresas tostadoras de países tales como Alemania, Inglaterra, Bélgica, Holanda y Estados Unidos y los intereses por tipo de café.

**Tabla 11. Empresas tostadoras**

<b>Empresa</b>	<b>Representante</b>	<b>País</b>	<b>Interés</b>
Mókuska Caffé	Stefan Dachale	Alemania	Cafés especiales
Falcon Coffee	Matt Falcon	Inglaterra	Café Certificado
Good Karma Coffee	Lukas Harbig	Alemania	Cafés especiales
Efico	Michel Germanness	Bélgica	Café Certificado
Trabocca	Fernando Seminario	Holanda	Café Certificado
Coffee Team	Muskett Ben	Bélgica	Café Certificado

<b>Empresa</b>	<b>Representante</b>	<b>País</b>	<b>Interés</b>
Rucquoy Freres	Stéphanie Jocquet	Bélgica	Café Certificado
Carrboro Coffee	Scott Conary	Estados Unidos	Cafés especiales
Daarnhouwer & Co	Gustavo Santos	Holanda	Café Certificado
Benecke Coffee	Arthur Darboven	Alemania	Café Certificado

Fuente: Autores de esta tesis

Peruvian Harvest hasta el momento cuenta con un cliente en la Unión Europea, se trata de la empresa EPI NATURA, ubicada en Kiev, Ucrania, a quien se viene ofertando café tostado en grano y tostado molido de especialidad, con precios superiores a los 20 dólares por Kg. teniendo gran aceptación del producto.

### **Cifras estadísticas de comercio internacional a nivel mundial**

En los últimos años, la proliferación de cafeterías, el surgimiento de cafeteras personales y el aumento de las máquinas para preparar café en frío atrajeron a más amantes del café, lo que produjo que cuatro de cinco consumidores estadounidenses actualmente ingieren la bebida, según la consultora de estudios de mercado Mintel. (S.A.P., 2016)

### **Comportamiento de compra y requerimiento de compras**

El consumo mundial aumentará un 1,2% en la temporada que comienza en octubre a un récord de 150,8 millones de sacos, anunció el USDA. (S.A.P., 2016). De acuerdo con el informe del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, el consumo de café subirá a un nuevo récord de 157.64 millones de sacos de 60 kilos. Además, anunció que la temporada 2017-2018 de ese grano, que comenzará en octubre, tendrá una producción mundial de US \$159.3 millones (Q1 mil 161 millones 297 mil). (DCA, 2017)

El café es la bebida más consumida en los países desarrollados, principalmente en Europa y Estados Unidos. A nivel mundial una persona consume 1,3 kilogramos de café. El mayor consumo de café por persona son los finlandeses (12 kilogramos/persona al año), seguidos de los noruegos (casi 10 kg por persona), los suecos (8,4 kg) y los holandeses (8,2). En Italia, se consumen 5,9 kg por persona al año, seguido por Alemania (6,4 kg). España ocupa el puesto 19 en el ranking mundial, con un consumo de 4,5 kilogramos de café por persona cada doce meses. En el puesto 20 se sitúa Estados Unidos (4,1 kilogramos por persona). (Valentinov, 2016)

La sólida demanda por el grano ayudó a impulsar el repunte del café arábigo de este año. Citigroup estima que los precios podrían llegar a US\$1,50 la libra (454 gramos) para el segundo semestre del 2017. El contrato de entrega para septiembre se estableció en US\$1,4565 en ICE Futures U.S. en Nueva York. (S.A.P., 2016).

### **3.2.3. Los tostadores en Perú**

- **Palacios Coffee:** Es una Tostaduría de café de especialidad, se enfocan en ir a las diferentes zonas cafetaleras del Perú, llegando de esta manera al origen del café y poder trabajar de la mano con el productor mediante una selección del grano agrupándolo en micro lotes generando una trazabilidad y posteriormente llevarlo al proceso de tostado para darle el más alto nivel de especialidad. (Palacios Coffee, 2017)
- **Tostaduría Bisetti:** No es solo una cafetería donde se puede disfrutar de un café de primera clase, también es un laboratorio. A diario, los granos de café son seleccionados, evaluados y tostados por un equipo de tostadores, catadores certificados por el Coffee Quality Institute (CQI) y baristas profesionales, cuyo trabajo es buscar la calidad y la excelencia del producto hasta el momento de ser servido. (Felices, 2017)
- **Tikka coffe:** Es una empresa ubicada en la ciudad de Lima dedicada al servicio de tostado, molido de café, servicios de catación de muestras, análisis físico y sensorial.
- **Tostaduría de café Chanchamayo:** Fue creada en 2002, con la finalidad de brindar servicio de tostado para cafés especiales, además de atender a las principales cafeterías y restaurantes del Perú. (Giuffra Group, 2018)
- **Tostaduría Cenfrocafé:** Es una Cooperativa que agrupa a más de 1900 familias asociadas en 84 Bases y 10 redes, ubicada en la Provincias de Jaén, San Ignacio y Bagua, En Industrias CENFROCAFE brindan servicio de café tostado y molido de cafés especiales.(CENFROCAF, 2018)

### **Cifras estadísticas de comercio internacional de tostadores de Perú**

En el Perú existen empresas importadoras de café, quienes fueron tomados como referencia para evaluar el precio promedio del café, siendo de 2.4 dólares por Kilogramo. Tal como se detalla en la tabla 12. Los precios oscilan de acuerdo a la calidad del café. (“Veritrade Business”, 2018).

Según (Calderón, 2018) el precio de café en la Ferías tales como Expo Café los caficultores, suelen vender cafés de alta calidad desde S/. 8 a S/15 soles los 250 gramos. Los cafés que se venden en el mercado nacional son muy costosos y compiten con los cafés solubles importados libres de aranceles.

**Tabla 12. Empresas importadoras de café sin tostar: sin descafeinar año 2013-2018**

Importador	Total US\$ CIF	Total KG	US\$ / KG
IND. COM. Holguín e hijos S.A.	187,896	59,990	3.132
H.V.C.Exportaciones SAC	116,251	120,000	0.969
Planet Coffee Peru E.I.R.L	18,704	6,573	2.846
Zanenco E.I.R.L.	14,538	3,000	4.846
Café Risso Peru S.A.C.	6,983	2,500	2.793
K L M CIA Real Holandesa De Aviación	185	171	1.082
MP Chemicals Peru S.A.C.	0	0	1.000

Fuente: (“Veritrade Business”, 2018)

En el Perú se consumen 650 gramos de café al año, cifra baja respecto a los 4 kilos consumidos en Brasil. El Perú tiene el privilegio de contar con cerca de 20 tipos de cultivos de café.(Lozano, 2017). Sin embargo el 95% de la producción nacional se exporta, reflejando que existe una débil cultura cafetalera, el 70% del consumo de café proviene de las exportaciones, el 28% está compuesto por segundas y descartes, tan solo un 2% de la oferta de café tostado cumple con algún estándar de calidad.(Contreras Javier, 2017).

### **3.2.4. Mercado de tostadores en Estados Unidos**

#### **Segmentación de tostadores según nichos de mercado**

El mercado de los Estados Unidos ha experimentado un gran desarrollo en los últimos 10 años aproximadamente, lo que ha ayudado a detener la caída del consumo en los Estados Unidos. Gran parte de este fenómeno ha sido impulsado por la Asociación Americana de Cafés Especiales. Parece que ahora parte de la industria se está alejando en su antigua insistencia de trabajar con calidad directa y exclusiva y acercándose a productos más manipulados (por ejemplo, con aromatizantes) en los que a veces la calidad del café subyacente queda relegada.

Las bebidas de café expés tienen generalmente márgenes de beneficio superiores que las tazas tradicionales de café. Además, por parte de los tostadores y minoristas - los bares de cafés y las tiendas cuyo tamaño va desde cadenas internacionales hasta empresas con unas cuantas tiendas la tendencia ha sido seguir el ejemplo del sistema Starbucks. No solamente para su engrandecimiento mediante fusiones empresariales o

adquisiciones sino también para generalizar el producto y simplificar el negocio.(CCI, 2017)

Los tostadores generales están mejorando su imagen mediante la oferta de cafés de "calidad". Algunas de las grandes tiendas de descuento de los Estados Unidos han instalado tostadores de café computadorizados de 30 libras de capacidad y están vendiendo café "especial" acabado de tostar a precios mucho más bajos que las tradicionales tiendas de especialidad. La calidad quizás no siempre responda, pero el café es fresco. Algunas de estas cadenas han empezado también a importar directamente café en grano ya tostado en algunos países productores en colaboración con los tostadores del origen respectivo.(CCI, 2017).

A continuación, se menciona en la tabla 13 los tostadores de café convencionales en el mundo.

**Tabla 13. Tostadores de café convencional**

<b>Tostadores</b>	<b>Descripción</b>
Starbucks	Starbucks Corporation es una cadena internacional de café fundada en Washington. Es la compañía de café más grande del mundo, con más de 24 000 locales en 70 países.(Starbucks Coffee Company, 2018)
Nescafé	Nescafé fue introducido en Suiza el 1 de abril de 1938 crearon el primer NESCAFÉ con una ambición real y en evolución: cultivar el café respetuosamente.
Flogers coffe	Folgers es una empresa comienza en el año 1850, con James Folger. Dispone de varios sabores que son crema irlandesa, cappuccino, latte italiano, mocha y muchos más. Floggers tienen su propio punto de venta en EE.UU. (“History   Folgers Coffee”, 2018)
Moccona	Nació en 1753 por la empresa holandesa Douwe Egberts, Se cultiva en Vietnam y en China , y está disponible en, Finlandia , Australia, Nueva Zelanda , Tailandia y Rusia.(Café Moccona, 2018)
Eight’o’clock	Nació en 1859 en Estados Unidos, todas las variedades de café y molido continúan siendo elaboradas utilizando solo café 100% Arabica de alta calidad.(“Gourmet Arabica Coffee Beans & Premium Ground Coffee   Eight O’Clock Coffee”, 2018)
Maxwell House	Maxwell fundada en 1892 en Estados Unidos. Café Maxwell House tiene todos los sabores de café, lo cual incluye, crema irlandesa, café con leche y moka.(“Maxwell House”, 2018)
Hills Bross	Hills Bross es una empresa de café norteamericana, hace más de 137 años, se preocupan por la calidad, y nació el café Hills Bros. Desde los mejores granos de café y los métodos de tostado innovadores hasta las mezclas.(hillsbros, 2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

### **Tostadores de cafés especiales**

- **Batdorf & Bronson Coffee Roasters** : Tostaduría ubicada en Olimpia EE.UU., dedicados a la compra y venta de cafés tostado y además cuenta con cafeterías,

ellos compran cafés sin certificación, se basan solo en la calidad del producto, y la confianza entre vendedor y comprador.

- **Victrola Coffee Roasters** Tostaduría ubicada en Olimpia EE.UU., dedicados a la compra y venta de cafés tostado y además cuenta con cafeterías, ellos compran cafés sin certificación, se basan solo en la calidad del producto, y la confianza entre vendedor y comprador. (“Victrola Coffee Roasters”, 2018)

Victrola es una tostaduría ubicada también en Olimpia, se conversó con el director y dueño el cual nos manifestó que ellos no compran cafés certificados, se basan en la calidad del producto, y que las labores sociales lo realizan ellos mismo, mediante programas de apoyo a las organizaciones y empresas que les venden, y ellos mismos realizan el monitoreo, para que el pequeño productor sea beneficiado. Además, nos indicó que para ellos más allá de los certificados que pueda tener una organización está la calidad y la confianza que brinda el vendedor de garantizar un producto de calidad en todos sus aspectos.

Durante la visita a la feria SCAA realizada en el mes de abril en Seattle EEUU, se tuvo la oportunidad de conversar con tostadores como las empresas: Broadcast, Lions Bay, Indie Coffee Roaster, Bridge Coffee CO., de la cual un 50% de estas empresas compran con diferentes certificados, y un 50% compra sin certificación, un punto importante a resaltar de todos estos tostadores, es que hoy en día la tendencia en obtener mejores precios en el café es mediante la calidad, la gente quiere experimentar nuevas sensaciones, cosas nuevas, y esto se logra mediante el manejo de los diferentes procesos en el café, para obtener una calidad física y organoléptica diferente. Indicaron que la calidad es fundamental para que el producto sea comprado.

Actualmente Peruvian Harvest viene realizando negociaciones de cafés de especialidad dentro de ellos café honey, con la tostaduría BALD GUY, ubicada en carolina del norte EEUU, el cual se contactó en la feria SCAA, y se viene intercambiando muestras la cuales han sido muy positivas, siendo aceptados por el potencial cliente, ofreciendo precios superiores a los 250 dólares americanos por 46 kg de café oro exportable, lo cual supera todas las expectativas, creándose una gran oportunidad de mercado para cafés especiales.

En la tabla 14 se especifica los requisitos exigidos por el mercado de Estados Unidos para la compra de café.

**Tabla 14. Requisitos de acceso a mercados (RAM) al mercado de Estados Unidos.**

Requerimiento de compra	Descripción
Requisitos Fitosanitarios	Cualquier legislación, reglamento o procedimiento oficial que tenga el propósito de prevenir la introducción/o diseminación de plagas. El café verde sin tostar, si n descafeinar es un producto de la Categoría de Riesgo Fitosanitario CRF (3) - Para la exportación se debe de tener el certificado Fitosanitariomitido por parte de SENASA – PERU, el cual debe de ser tramitado en la VUCE.
LMR (Límite Máximo de Residuos de Plaguicidas)	Autoridad competente Agencia de Protección Ambiental, EPA – USDA. La Ley Federal de Insecticidas, Fungicidas y Raticidas (Federal Insecticide, Fungicide, and Rodenticide Act FIFRA) exige a la EPA (Environmental Protection Agency) que todos los pesticidas utilizados en los EE.UU. sean registrados y que se establezcan medidas de tolerancia seguras para los residuos químicos que puedan encontrarse en los alimentos domésticos e importados.
Requisitos Sanitarios	Todas las plantas de procesamiento primario de productos vegetales deberán contar con una autorización sanitaria de establecimiento de procesamiento primario en cumplimiento de las Buenas Prácticas de Producción e Higiene; así como, de la aplicación de los principios del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC/HACCP) y los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES).
Etiquetado	Regulación que normaliza cualquier material escrito, impreso o gráfico que contiene la etiqueta, acompaña al alimento o se expone cerca del alimento, incluso el que tiene por objeto fomentar su venta o colocación. El marcado y el etiquetado de productos frescos se regulan por el Código de Regulaciones Federales, Título 21, Parte 101 “Food Labeling” (21 CFR 101)
Envase y Embalaje	El material usado para el envase debe ser nuevo, estar limpio y ser de calidad tal que evite daños al producto. Se permite el uso de materiales, en particular papel o sellos, que lleven las especificaciones comerciales, siempre y cuando estén impresos o etiquetados con tinta o pegamentos no tóxicos
Certificaciones voluntarias	Principales certificaciones: Global G.A.P. HACCP - BRC Global Standard for Food Safety issue 7 Safe Quality Food Program – SQF Fair Trade
Orgánico	USDA organic regulations (inglés actualizado a junio del 2017) Los Reglamentos Orgánicos Estadounidenses (español actualizado a diciembre del 2013) Program Handbook Orientación e instrucciones para agentes certificadores acreditados y operaciones certificadas Organic Foods Production Act of 1990
FDA (Food and Drug Administration)	Ley contra el Bioterrorismo: En el marco de esta Ley la FDA exige el cumplimiento de dos condiciones: Registro de la empresa/planta procesadora. Se renueva cada dos años y su registro es online a través del FDA Industry System. Link: FDA Online Account Administration Realizar las Notificaciones Previas correspondientes por cada exportación: se realiza por embarque y para cada artículo, en el lapso de hasta 15 días antes de llegar la mercancía a los Estados Unidos.

Fuente: (“RAM”, 2018)

### **Análisis de precios**

El 19.25% de las importaciones de café sin tostar ni descafeinar de los Estados Unidos se dirige a Nueva York a 3.497 dólares el kilogramo, seguido por San

Francisco 15.41% a 4.370 kg. (“Veritrade Business”, 2018). Anchorage Alaska es el distrito que realizó solo 6 importaciones de café a 16.024 dólares por kilogramo. (“Veritrade Business”, 2018)

Los distritos de Estados Unidos realizaron un total de 25,671 importaciones desde el año 2013 hasta la actualidad, con un total de US\$ CIF 25,955’738,428 y 7,582’091,127 kg a US\$ / KG 3.423. Tal como especifica la tala 15 sobre las importaciones de café según distritos de Estados Unidos año 2013-20018.

**Tabla 15. Importaciones de café según distritos de Estados Unidos año 2013-20018**

<b>Distritos</b>	<b>Total records</b>	<b>Total US\$ CIF</b>	<b>%</b>	<b>Total KG</b>	<b>US\$ / KG</b>
New York City N.Y.	5,013	4,996,945,440	19.25%	1,428,972,675	3.497
San Francisco Calif.	2,777	4,000,556,901	15.41%	913,849,468	4.378
New Orleans La.	1,255	3,573,930,190	13.77%	1,284,880,072	2.782
Baltimore M.D.	1,113	2,235,438,005	8.61%	503,200,641	4.442
Charleston S.C.	1,599	2,106,921,491	8.12%	531,668,096	3.963
Norfolk Va.	2,032	2,096,623,443	8.08%	624,579,640	3.357
Seattle Wash.	2,464	1,912,894,054	7.37%	443,667,427	4.312
Houston Tex.	1,876	1,691,706,276	6.52%	560,539,613	3.018
Tampa Fla.	882	1,358,715,085	5.23%	568,841,210	2.389
Los Angeles Calif.	1,918	761,792,330	2.93%	266,980,399	2.853
Savannah Ga.	602	516,626,918	1.99%	235,214,427	2.196
Miami Fla.	1,174	314,028,959	1.21%	112,721,925	2.786
Laredo Tex.	169	143,819,385	0.55%	42,629,405	3.374
Columbia-Snake	362	92,224,383	0.36%	24,338,361	3.789
Philadelphia Pa.	279	50,912,665	0.20%	13,534,854	3.762
Buffalo N.Y.	411	40,171,078	0.15%	11,534,543	3.483
Detroit Mich.	997	31,673,487	0.12%	8,039,122	3.940
St. Albans Vt.	298	8,127,261	0.03%	1,444,299	5.627
Ogdensburg N.Y.	146	7,490,171	0.03%	1,810,326	4.137
Chicago Ill.	59	4,163,983	0.02%	777,147	5.358
Boston Mass.	25	2,403,564	0.01%	963,408	2.495
Minneapolis Minn.	18	2,374,259	0.01%	580,430	4.091
San Diego Calif.	58	1,837,411	0.01%	427,782	4.295
Cleveland Ohio	50	1,314,683	0.01%	226,247	5.811
Pembina N. Dak.	20	1,103,547	0.00%	273,010	4.042
Duluth Minn.	6	530,352	0.00%	108,000	4.911
Washington D.C.	18	259,604	0.00%	28,908	8.980
Wilmington N.C.	3	252,131	0.00%	59,514	4.236
Portland Maine	4	250,771	0.00%	66,414	3.776
Nogales Ariz.	12	246,653	0.00%	64,020	3.853
Dallas/Fort Worth, Texas	12	134,432	0.00%	12,765	10.531
Mobile Ala.	2	82,621	0.00%	22,196	3.722
San Juan Puerto Rico	1	76,163	0.00%	18,975	4.014
Great Falls Mont.	4	47,511	0.00%	4,595	10.340

<b>Distritos</b>	<b>Total records</b>	<b>Total US\$ CIF</b>	<b>%</b>	<b>Total KG</b>	<b>US\$ / KG</b>
St. Louis Mo.	1	25,078	0.00%	3,900	6.430
Anchorage Alaska	6	20,046	0.00%	1,251	16.024
Honolulu Hawaii	4	15,582	0.00%	5,717	2.726
El Paso Tex.	1	2,515	0.00%	345	7.290
Total	25,671	25,955,738,428	100.00%	7,582,091,127	3.423

Fuente: (“Veritrade Business”, 2018)

### **3.3. Macrosegmentación**

#### **3.3.1. Variables**

Se analizan tres grupos de variables para la macrosegmentación:

- Mercado: que incluye volumen de importación, tendencias de volumen (2013 a 2017), nivel de precios y tendencias de precios (2013 a 2016).
- Entorno macroeconómico: considera la facilidad para hacer negocios y el crecimiento del PBI.
- Indicadores logísticos (costos y tiempos): desempeño logístico en general, costos para importar/exportar en US\$ por contenedor, período para importar o exportar y cantidad de documentos para importar o exportar.

#### **3.3.2. Análisis de países**

Según (TRADEMAP, 2018) Los países seleccionados para el análisis de la macrosegmentación son los principales importadores de café:

- Estados Unidos de América
- Alemania
- Italia
- Japón
- Bélgica

#### **3.3.3. Resultados de la macro segmentación**

La evaluación de la Macro Segmentación se realizó con el uso del portal de información Trademap y del Banco Mundial, donde analizamos los países de Estados Unidos, Alemania, Italia Japón y Bélgica, se evaluó los distintos criterios, Volumen de importación, Tendencias de volumen 2013/2017, Nivel de precios, tendencia de precios, facilidad para hacer negocios, Crecimiento del PBI, Desempeño Logístico General, Costos para importar o exportar, N° de documentos para importar o exportar. Tal como se detalla en la tabla 16.

**Tabla 16. Macro segmentación análisis de países**

Ranking de Factores			Países				
Criterio	Año	Pesos	EE.UU	Alemania	Italia	Japon	Belgica
Mercado		40%					
Volumen de importación	2017	10%	58.784	54.543	10.241	2.951	22.847
Tendencias de Volumen 2013/2017	2013/2017	10%		3	2	7	8
Nivel de Precios	2017	10%	4.613.488	3.530.530	2.639.806	2.582.565	2.249.770
Tendencia de Precios 2013/2016	2013/2017	10%	-2	4	1	6	0
Entorno Macroeconomico		30%					
Facilidad para hacer negocios	2017	15%	24	33	23	23	23
Crecimiento del PBI	2017	15%	1.55	2.3	1.56	2.3	2.4
Indicadores logísticos costos y tiempos		30%					
Desempeño Logístico general	2016	7.5%	3.09	2.89	4.23	2.61	4.2
Costos para importa o exportar (US\$ por contenedor)	2016	7.5%	41	139	45	90	75
Periodo para importa o exportar	2016	7.5%	3	3	3	2	3
Nº de Documentos para importar o exportar	2016	7.5%	3	4	4	3	3
Total		100%					

Fuente: Trademap (2018) y Banco Mundial (2018)

En el desempeño de volumen de importación de café el país con mayor cantidad de toneladas es los Estados Unidos, seguido de Alemania e Italia, la tendencia de Volumen 2013/2017 se lleva por delante Bélgica y Japón, siendo los más bajos Estados Unidos e Italia.

Para la evaluación de la macro segmentación se utilizó el criterio de 1 al 5 donde 1 es el nivel más bajo y el 5 el nivel más alto, se evaluó en función a los puntajes más altos en algunos casos y en otros al más bajo, permitiendo ello obtener el país adecuado para el desarrollo de la exportación.

**Tabla 17. Evaluación de Macro segmentación análisis de países**

Ranking de Factores			Países				
Criterio	Año	Pesos	EE.UU	Alemania	Italia	Japon	Belgica
Mercado		40%					
Volumen de importación	2017	10%	5	4	2	1	3
Tendencias de Volumen 2013/2017	2013/2017	10%	1	4	2	5	4
Nivel de Precios	2017	10%	5	4	3	3	2
Tendencia de Precios 2013/2016	2013/2017	10%	2	3	2	4	5
Entorno Macroeconomico		30%					
Facilidad para hacer negocios	2017	15%	3	4	4	3	3
Crecimiento del PBI	2017	15%	4	3	2	4	5
Indicadores logísticos costos y tiempos		30%					
Desempeño Logístico general	2016	7.5%	5	3	4	2	3
Costos para importa o exportar (US\$ por contenedor)	2016	7.5%	5	4	1	3	2
Periodo para importa o exportar	2016	7.5%	5	5	5	3	4
Nº de Documentos para importar o exportar	2016	7.5%	5	4	4	3	3
Total		100%	4	3.8	2.9	3.1	3.4

Fuente: Trademap (2018) y Banco Mundial (2018)

El perfil más adecuado para el desarrollo de las exportaciones del café Honey es el mercado de los Estados Unidos que alcanzo el puntaje más alto de 4, seguido de Alemania, con 3,8 y el menor puntaje con Italia, por lo cual queda reflejado el potencial de nuestro mercado.

### 3.4. Análisis del mercado objetivo

#### 3.4.1. Perfil del país objetivo

En el Anexo 1 se presentan datos básicos que caracterizan al mercado de Estados Unidos.

La demanda de Estados Unidos se centra especialmente en 97% de Café árabe, excepto los certificados orgánicos, no descafeinados, no tostados y en menos porcentaje 0.54% en Café con certificado orgánico, no árabe, no descafeinado, no tostado.

**Tabla 18. Tipo de café importado por Estados Unidos año 2013-2018.**

Productos	Total records	Total US\$ CIF	%	Total KG	US\$ / KG
Café, árabe, excepto los certificados orgánicos, no descafeinados, no tostados	13,621	20,046,456,487	77.23%	5,443,242,150	3.683
Café, distinto de certificado orgánico, no árabe, no descafeinado, no tostado	6,774	4,394,722,730	16.93%	1,814,314,607	2.422
Café, certificado orgánico, árabe, sin descafeinar, no tostado	4,361	1,374,368,788	5.30%	292,451,859	4.699
Café, certificado orgánico, no árabe, no descafeinado, no tostado	915	140,190,423	0.54%	32,082,511	4.370
<b>Total</b>	<b>25,671</b>	<b>25,955,738,428</b>	<b>100.00%</b>	<b>7,582,091,127</b>	<b>3.423</b>

Fuente: (“Veritrade Business”, 2018)

#### 3.4.2. Análisis del mercado objetivo

Las importaciones de Estados Unidos de América representan 23,6% de las importaciones mundiales del café, su posición relativa en las importaciones mundiales es 1 (TRADE MAP, 2018).

Las importaciones provienen de Brasil, Colombia, Viet Nam, Guatemala, Indonesia, Nicaragua, Honduras, México, Perú y Costa Rica. (“Veritrade Business”, 2018)

Perú representa solo el 4.3% del volumen total de las importaciones de Estados Unidos. (TRADE MAP, 2018)

**Tabla 19. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2013-2018.**

País de origen	Total records	Total US\$ CIF	Total kg	US\$ / kg
Brasil	2,369	6,142,072,301	2,052,666,637	2.992
Colombia	2,608	5,984,841,092	1,568,762,637	3.815
Vietnam	1,689	2,461,956,732	1,167,084,346	2.109
Guatemala	1,809	1,875,250,630	435,003,082	4.311
Indonesia	1,895	1,625,089,068	361,883,969	4.491
Nicaragua	1,348	1,323,613,703	345,262,628	3.834
Honduras	1,568	1,161,394,431	334,585,604	3.471
Mexico	1,586	1,065,154,097	290,546,164	3.666
Peru	1,536	1,004,143,818	275,241,947	3.648
Costa rica	1,199	964,243,456	207,919,819	4.638

Fuente: (Veritrade Business, 2018)

A continuación, en la tabla 20 se detalla los principales Distritos de Estados Unidos que mayor importación realizan.

**Tabla 20. Distritos de Estados Unidos de América que importan café año 2013-2018.**

District	Total records	Total US\$ CIF	Total kg	US\$ / kg
New York City N.Y.	5,013	4,996,945,440	1,428,972,675	3.497
San Francisco Calif.	2,777	4,000,556,901	913,849,468	4.378
New Orleans La.	1,255	3,573,930,190	1,284,880,072	2.782
Baltimore M.D.	1,113	2,235,438,005	503,200,641	4.442
Charleston S.C.	1,599	2,106,921,491	531,668,096	3.963
Norfolk Va.	2,032	2,096,623,443	624,579,640	3.357
Seattle Wash.	2,464	1,912,894,054	443,667,427	4.312
Houston Tex.	1,876	1,691,706,276	560,539,613	3.018
Tampa Fla.	882	1,358,715,085	568,841,210	2.389
Los Angeles Calif.	1,918	761,792,330	266,980,399	2.853

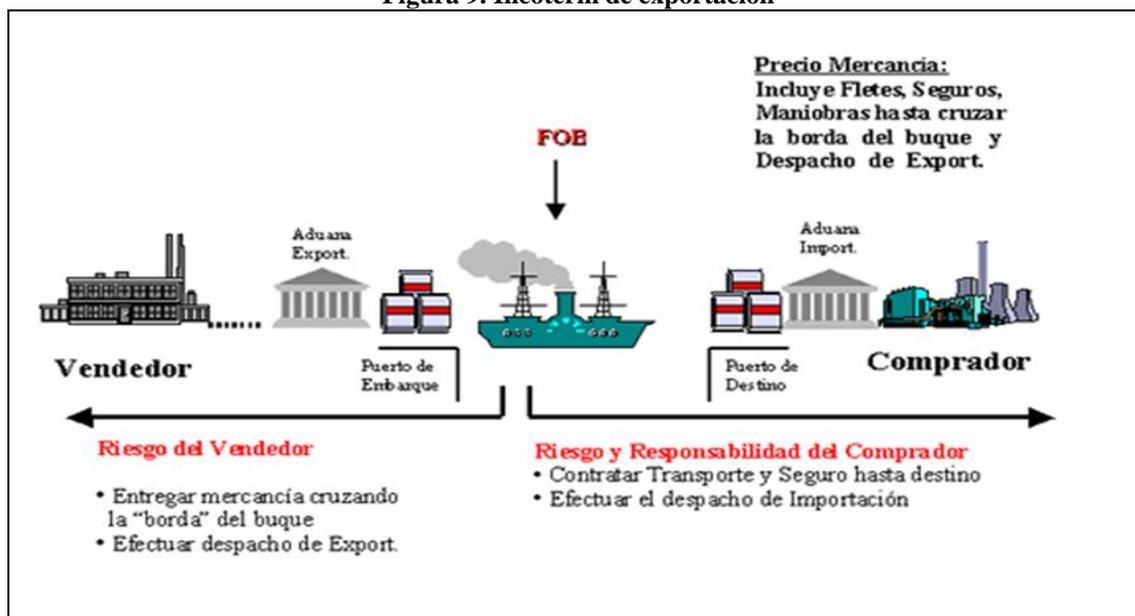
Fuente: (Veritrade Business, 2018)

### 3.4.3. Competitividad de fletes

#### Incoterms de exportación

El incoterm usado es el FOB (Franco a Bordo) solo se utiliza porque se entrega el producto al bordo del buque acordado entre las partes, y es allí donde se transfiere los riesgos de pérdida o daño de las mercancías al comprador.

Figura 9. Incoterm de exportación



Fuente: SIICEX (2010)

En la siguiente tabla se explica las tarifas según ciudad de partida y ciudad de destino.

Tabla 21. Tarifa de flete por contenedor para exportación de café

Puerto de origen (Perú)	Puerto de destino	US\$ Tarifa promedio de flete por contenedor (*)				Días de tránsito (**)	Frecuencia de salida (**)
		Contenedores			Mercadería a Consolidada a Tm/m <sup>3</sup>		
		20 pies	40 pies	40 pies refrigerado			
Callao	Balboa (Panamá)	1,200	1,500	2,100	70	4	Semanal
Callao	Miami (Estados Unidos)	1,400	1,900	3,700	60	17	Semanal
Callao	Port Everglades (Estados Unidos)	1,700	2,000	3,400	80	18	Semanal
Callao	Charleston (Estados Unidos)	1,400	1,700	3,600	85	17	Semanal
Callao	Norfolk (Estados Unidos)	1,400	1,700	3,800	85	19	Semanal
Callao	Baltimore (Estados Unidos)	1,500	1,700	3,800	70	21	Semanal
Callao	New York (Estados Unidos)	1,500	1,700	4,000	60	17	Semanal
Callao	Montreal (Canadá)	2,200	2,600	4,700	105	21	Semanal

(\*) El costo del servicio del flete del contenedor de 20" y 40" corresponde a la tarifa básica del flete internacional y no incluye los reajustes por características específicas, consultar directamente con las líneas navieras de su preferencia.

(\*\*) Para saber los datos exactos de frecuencia de salida y los días de tránsito revisar en "Líneas navieras".

Fuente: SIICEX (2018)

### **3.5. Análisis de Cinco Fuerzas de Porter**

#### ***3.5.1. Rivalidad entre empresas competidoras***

Las empresas dedicadas a la elaboración del café Honey son relativamente pocas, pero los mejores competidores se encuentran en los países de mayor oferta de café, los países que producen en la región son Brasil, Costa Rica y Colombia sin embargo los lotes producción aún son pequeños.

#### ***3.5.2. Entrada potencial de nuevos competidores.***

Los competidores son muy importantes en el desarrollo del producto especializado de Café Honey, los países que pueden ingresar en la venta de este producto tienen que cambiar todos sus procesos desde la recolección.

#### ***3.5.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos***

Los productos sustitutos del Café Honey son los Cafés lavados y las empresas transnacionales de los cafés solubles que cada vez se está especializando para brindar al mercado producto gourmet.

#### ***3.5.4. Poder de negociación de los proveedores.***

Los proveedores de los cafés locales se tienen que especializar en el proceso desde la recolección hasta el secado para poder brindar un insumo de calidad en contrapartida exigirán mejores precios.

#### ***3.5.5. Poder de negociación de los compradores.***

Nuestros clientes tendrán la capacidad de negociar los precios solo en función de la cantidad de lotes o pedidos, generalmente estableciéndolo a través de un contrato que permitirá la adquisición de nuestro café Honey.

### **3.6. Análisis SEPTA**

#### ***3.6.1. Análisis socio cultural y demográfico***

Según el Centro de Exportación de Inversión de la República Dominicana (CEIRD, 2016), Estados Unidos es el país con mayor consumidor de café, a pesar que el consumo per cápita es relativamente bajo 4 a 6 kilos/persona/año, considerando que otros países presentan el siguiente consumo per cápita:

- Países Escandinavos: 10 -12 kilos per-cápita/año
- Países Bajos.
- Austria: 8 a 10 kilos per-cápita/año
- Bélgica y Alemania 6 a 8 kilos per- cápita año.

Desde hace tres décadas este mercado ha experimentado un estancamiento en el consumo de café debido a la prevención médica contra la cafeína y a la mayor competencia de otras bebidas.

El desayuno es una ocasión en el que el estadounidense que tiene mayor consumo, siendo el momento preferido para tomar café. El 44,8 por ciento de la población toma café a esa hora y el 51 por ciento del total de tazas consumidas por persona se hace en la primera comida del día (El Tiempo, 2017).

### **3.6.2. *Análisis económico***

Según El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Estados Unidos, en 2017, fue de 52.670 dólares. Esta cifra supone que sus habitantes tienen un buen nivel de vida, ya que ocupa el puesto número 8 en el ranking de 196 países del ranking de PIB per cápita.

Según Ramos (2017) menciona que la economía de los Estados Unidos tuvo un modesto crecimiento de 1.6% en 2016, mientras que su crecimiento promedio en la última década ha sido de únicamente 1.3%.

### **3.6.3. *Análisis político – legal***

Su deuda pública en 2016 se ubica en 77.7% del PIB, muy por arriba del 35.4% en el que cerró 2006. Además, después de haber sido constante entre 2014 y 2015, su deuda ha vuelto a subir como porcentaje del PIB. Este es el contexto económico bajo el cual la administración de Donald Trump reconoce la necesidad de hacer cambios estructurales para acelerar el crecimiento durante los próximos años.

Dentro de estos cambios se incluye una política fiscal expansiva, pero el alto nivel de deuda complica la factibilidad política de este programa, lo que resultaría en mayores déficits fiscales. Suponiendo que se aprueba tal política, el éxito económico podría verse seriamente comprometido por el costo que un ciclo monetario restrictivo podría ejercer sobre la capacidad de implementar mayores déficits fiscales.

### **3.6.4. *Análisis tecnológico***

Según el INIA (2018) menciona que el Café, nuestro producto bandera de agro-exportación, además de tener importancia agrícola, tiene también importancia económica, social, industrial y laboral.

De las 425 400 ha, plantadas a nivel nacional, el 60% son plantaciones antiguas mayores de 15 años con rendimientos promedios que oscilan entre 12 a 15 qq/ha. La productividad promedio nacional es de 12 qq/ha encontrándose por debajo del

promedio mundial; incidiendo sobre estos niveles de productividad diversos factores, entre los cuales se encuentra la antigüedad de las plantaciones, además se observa un deficiente uso de los fertilizantes, lo que conlleva a una disminución de la productividad en los pequeños y medianos productores cafetaleros.

Otro problema tecnológico importante que disminuye la producción y rentabilidad del cultivo es el deficiente manejo y control de plagas, siendo la Broca del café (*Hypothenemus hampei*) considerada como la principal plaga que causa el mayor daño económico al cultivo de café, ocasionando pérdidas del 10 al 40% de la producción, con fuertes impactos negativos en la baja calidad del grano, pérdida del rendimiento, incremento en el uso de plaguicidas tóxicos, y aumento de los costos de sanidad del cultivo.

En tal sentido, para dar solución a la problemática tecnológica antes planteada el Programa Nacional de Cultivos Agroindustriales del INIA, ha desarrollado dos tecnologías: la primera denominada Rehabilitación y fertilización en plantaciones de café y la segunda denominada Manejo Integrado de la Broca del Café, las mismas que ya están siendo usadas por los productores cafetaleros.

La segunda alternativa tecnológica consiste en la integración y aplicación de ocho principios del Manejo Integrado de la Broca del café a través de reglamentación comunitaria dentro del agroecosistema del cultivo de café, para mantener a la plaga debajo de su umbral económico, lográndose reducir el daño causado por esta plaga desde un 40% hasta un 5%.

### **3.6.5. Análisis ecológico**

*Hemileia vastatrix* es un hongo patógeno indígena de África que desde hace una década causa severos daños en los cultivos de cafetales del continente americano (desde México, por el norte, hasta Bolivia). De acuerdo a algunos científicos especialistas en cambio climático y agricultura, reunidos en la First International Coffee Rust Summit, la causa de esta plaga en América tienen que ver con componentes climáticos (mayores temperaturas, baja precipitación), componentes de conocimiento (falta de conocimiento de manejo de plagas por parte de los caficultores hasta que la plaga llega a proporciones no manejables).

Componentes económicos (falta de tecnologías aplicadas para control de plagas por sus elevados costos y falta de una visión a futuro sobre la sostenibilidad del cultivo entre los caficultores), componentes tecnológicos (a nivel de plantaciones,

existe una falta de variedades y poca investigación en la necesidad de diversificación como alternativa de control de plagas). Además de problemas institucionales que afectan a diversas instituciones privadas y públicas, pues no existe un apoyo real a la investigación contra las enfermedades y plagas de cultivos agrícolas altamente rentables como el café. Estas se dan solo en momentos de crisis y colapso del sistema productivo, como actualmente sucede a causa de *Hemileia vastatrix*.

### **3.7. Conclusiones: principales oportunidades y amenazas**

#### **Principales oportunidades:**

- La demanda creciente de los últimos cuatro años del 2103 al 2017 en el grano de café, que permitirá una fácil introducción del café espacial Honey.
- El alto ingreso per cápita que tienen el estadounidense y la capacidad de consumo de 4 kilos anuales por persona en el consumo de café es una buena oportunidad para incursionar en el mercado norteamericano.
- La poca competencia y capacidad productora de los países competidores brinda una oportunidad porque existe un nicho de mercado insatisfecho.
- La alta producción de la Región San Martín, que permite incrementar la cantidad de socios y el crecimiento de proveedores de materia prima de calidad.

#### **Principales amenazas:**

- El ataque de plagas a las plantaciones de café *Hemileia vastatrix* es un hongo patógeno indígena de África, ya que nuestras plantaciones se encuentran entre los 800 y 1,200 msnm.
- El manejo político inestable de Donald Trump con las políticas fiscales y las barreras arancelarias que pueden afectar el ingreso de nuestro producto al mercado objetivo.
- La falta de tecnología de los agricultores que tienen menos de 5 hectáreas de café y no controlan la Broca del café (*Hypothenemus hampei*) considerada como la principal plaga que causa el mayor daño económico al cultivo de café, ocasionando pérdidas del 10 al 40% de la producción.

**Tabla 22. Análisis de los Factores Externos**

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades del mercado objetivo</b>				
Consumo de Café especial en EE.UU.	Aumenta	0.15	4	0.60
Incremento de los tostadores y baristas de cafés especiales	Aumenta	0.13	4	0.52
Cultura de consumo café en los EE.UU.	Aumenta	0.12	3	0.36
Tendencia de consumos de Café orgánico que no afecte el medio ambiente.	Aumenta	0.10	4	0.40
Fincas productoras de Café, materia prima disponible	Es estable	0.09	4	0.36
<b>amenazas del mercado objetivo</b>				
Climas que afectan la producción del Café	Aumenta	0.09	2	0.18
Inadecuado control de las plagas por parte del gobierno	disminuye	0.10	2	0.20
Falta de cultura en el consumo nacional del café	disminuye	0.08	2	0.16
Deficiencia en implementación de sistemas de calidad y control en la producción del café	disminuye	0.06	2	0.12
Incremento de los impuestos en el país de destino del café.	No estable	0.08	2	0.16
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.06</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

El resultado de la evaluación es de 3.06 mayor a 2.5, lo cual nos indica que el entorno es favorable para el negocio propuesto.

## **CAPITULO IV. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA DE MERCADO**

### **4.1. Entrevistas de profundidad: investigación de la demanda**

#### **4.1.1. Entrevistas a expertos**

Se realizó entrevista a expertos peruanos dedicados a la tostaduría de café para lo cual se emplearon las siguientes preguntas y su respectivo resumen de comentarios.

- **¿Considera que el Café Especial es un producto atractivo para el mercado nacional?**

El café se ha ido innovando en el desarrollo de sus procesos productivos y también en el proceso del tostado y empaque, en nuestro país existe un gran potencial por desarrollar el mercado aun contamos con un consumo promedio de 650 gramos por cápita, pero la tendencia va en crecimiento esto quiere decir que las próximas generaciones consumirán mayor cantidad de café y sobre todo el café especial.

- **¿Qué estrategias se deberían aplicar para obtener un mayor consumo de Café especial?**

Las estrategias más utilizadas son las ferias y las distintas exposiciones realizadas durante cada periodo cabe resaltar que son esfuerzos muy grandes que hacen las instituciones públicas, así como las empresas, pero el objetivo general de informar adecuadamente sobre la variedad y diversidad de café en nuestro país. Considero que las estrategias más adecuada, sería crear en cada una de las regiones de mayor producción, establecimientos de venta de café para que el poblador y los turistas consuman lo regional.

- **¿Qué región tiene café adecuado para lograr el mayor puntaje de tasa?**

La región que tiene el café más adecuado del país peruano es la de la región de Puno con las Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandia (Cecovasa), son productores del mejor café del Perú y reconocidos a nivel mundial.

- **¿Cuál es el proceso del tostado adecuado para un café especial?**

Un café especial para ser tostado pasa por un control adecuado desde la selección del café verde sin impurezas, luego es tostado a una temperatura promedio, al tostarse ligeramente conserva sus sabores frutales y aromas florales que hacen de este producto algo especial.

- **¿Quiénes son sus principales consumidores de café especial Honey?**

Los principales consumidores de café especial Honey lo adquieren a través de los cafés más importantes del Perú, Palacios Coffe, Tostaduría Bisetti, Tikka Coffe, Tostaduría de Café Chanchamayo, Tostaduría Cenfrocafé.

- **¿Cómo determina la compra del grano de café especial para su tostaduría?**

En la actualidad adquirimos el grano verde, que se encuentra libre de cualquier impureza, es un color verde, dorado, que lo tratemos de Chanchamayo y también de la región San Martín, de las distintas cooperativas cafetales que existen, las cuales están constituidas formalmente.

**4.1.2. Entrevistas a intermediarios e importadores de Café**

Los tostadores que compran café en el extranjero y nuestros potenciales clientes, son: Broadcast, Lions Bay, Indie Coffee Roaster, Bridge Coffee Co., actualmente Peruvian Harvest viene realizando negociaciones de cafés de especialidad dentro de ellos café honey, con la tostaduría Bald Guy, ubicada en carolina del norte EEUU, el cual se contactó en la feria SCAA, y se viene intercambiando muestras la cuales han sido muy positivas, siendo aceptados por el potencial cliente, ofreciendo precios superiores a los 250 dólares americanos por 46 kg de café oro exportable, lo cual supera todas las expectativas, creándose una gran oportunidad de mercado para cafés especiales.

- **¿Cuál es la frecuencia de compra de café especial?**

La frecuencia con la que se adquiere es mensual, por el proceso de compra que se realiza con distintas empresas de diferentes países, con la finalidad de adquirir lotes adecuados, que tengan las cualidades del café de especialidad.

- **¿Cuál es volumen de café que adquiere?**

Lotes pequeños de 2 a 3 toneladas mensuales, conocemos la demanda, esta incrementa con el devenir del tiempo.

- **¿Cuáles son los lugares de procedencia del café que adquieren?**

El café peruano ha incrementado su volumen de ventas a los Estados unidos en loes últimos 5 años, Brasil, Colombia y México, son los países latinoamericanos que venden los mas grande volúmenes.

- **¿Qué tipo de certificación es la que solicitan al momento de adquirir el café?**

Los certificados que ayudan a tener mayor oportunidad de ventas de café, el certificado de origen que emiten las Cámaras de Comercio regionales, Estatus Fitosanitario, existen empresas que se dedican la tostadora prefieren los certificados por que demuestran los manejos adecuados del café.

## 4.2. Encuestas a pequeños productores de la cooperativa CACFEVAM Ltda.: investigación de la oferta

### 4.2.1. Estudio de caracterización de la cooperativa CACFEVAM

Los pequeños productores pertenecientes a la Cooperativa CACFEVAM Ltda. se encuentran formada por 88 socios activos que manejan un aproximado de 218.5 hectáreas de cultivo de café bajo normas orgánicas. Para ello se desarrolló un instrumento que evalúa el desempeño de sus cultivos, y que permita identificar sus necesidades para mejorar la producción de café y el proceso de secado para el café especial Honey. Los datos de la recolección se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 23. Estudio de caracterización de competitividad de las zonas cafetaleras de la Cooperativa CACFEVAM LTDA.**

Factor	Criterio de evaluación			
<b>1. Componente Ambiental</b>				
Indique el clima	1500- 1600	1600-1700	1700-1800	1800-2000
Indique el tipo de Suelo	2.5 - 3.5	3.5 - 4.5	4.5 - 5.5	5.5 - 6.5
Determine la altitud de su sembrío.	600-900	900-1200	1200-1600	>1600
<b>2. Componente biótico</b>				
Variedad de café que cultiva	Ha Mezcla	Ha tradicional	Ha Mejorado	
Indique el estado y edad de las plantaciones de café	Viejas > 15 años	Nuevas < 15 años	Sembradas en los últimos 5 años.	
Existencia de plagas	Más de 4 plagas	Más de dos plagas	No hay plagas	
<b>3. Componente tecnológico</b>				
Realiza la producción de plántones de café	No produce	Produce para uso	Existen proveedores	
Siembra (Plant./Ha)	Distanciamientos irregulares	Distanciamientos > a 2x2 m	Distanciamientos a 2x1, 2x1.5 m	
Cultivo	1 cultivo	2 cultivos	3 cultivos	
Fertilización	No fertiliza	1 fertiliz./ campaña	2 fertiliz. O mas/ campaña	
Protección fitosanitaria	Sin control	1 control/ campaña	2 controles o más / campaña	
Procesamiento	Tradicional	Selectiva	primario	

<b>Factor</b>	<b>Criterio de evaluación</b>			
Cosecha Tipo/Época	Todo el año	M-A-M	M-J-J	J-J-A
Fermentado	No controlado		Con control	
Lavado	Lavado irregular	Lavado y selección		Sin Lavar
Secado	Sin control		Secado 10 - 12% de humedad	
Almacenado	No cuenta con almacén		Almacén bien adecuado	
Transporte	No cuenta vías de acceso	Camino de herradura	Trocha carrozable	Carretera afirmada
Prácticas de adecuación del terreno	Instalación irregular sin tecnología		Con tecnología	
Prácticas de conservación del suelo	Sin prácticas de conservación		Prácticas de conservación con curvas a nivel, árboles de sombra, terrazas individuales, uso de materia orgánica	
Combinación con otros cultivos	Monocultivo de café		Asociado con plátano, frijol de palo, árboles maderables	
<b>4.- Componente Económico</b>				
Capitalización de la chacra	Baja inversión en la Ha de café	Inversión de 1-2 Ha.		Inversión mayor de 5 Ha., árboles de sombra, forestales.
Costos de instalación	S/ < 3000/ha	S/ 3000- 6000/ha		S/ >6000/ha
Costos de producción – fase agrícola	S/ >80/qq	S/ 80-64/qq		S/ 64/qq a <
Costos de producción – fase procesamiento primario	S/ >30/qq	S/ 30-20/qq		S/ 20/qq a
Costo de secado	S/ >10/qq	S/ 10-5/qq		S/ 5/qq a <
Costo de transporte	S/ >2/qq	S/ 2-1/qq		S/ 1/qq a <
Precios recibidos	S/ < 130/qq	S/ 130 - S/ 170/qq		S/ > 170/qq
Condición del mercado	Bajos precios		Buen precio	
Sistema de comercialización	Venta local (terceros)	Venta a acopiadores-exportador local	Venta a cooperativas	Venta a empresas
<b>5.- Componente social</b>				
Organizaciones de productores – servicios producidos	Agricultores Independientes	Comités, asociaciones	Cooperativa	Empresas
Costo de afiliación y servicios en organizaciones	Independientes No tiene costo	Afiliación a comités, asociaciones, poco costo	Afiliación costosa a cooperativa	Afiliación a empresas muy costoso
Valoración social de la caficultura	Baja cultura cafetalera	Buena cultura cafetalera	Alta cultura cafetalera	
Marco social de desarrollo	Sin desarrollo		Mayor desarrollo de la caficultura en la zona	

Factor	Criterio de evaluación	
Tenencia de tierra	Sin título de propiedad	Con título de propiedad

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 24. Caracterización de competitividad de las zonas cafetaleras de la Cooperativa CACFEVAM LTDA.**

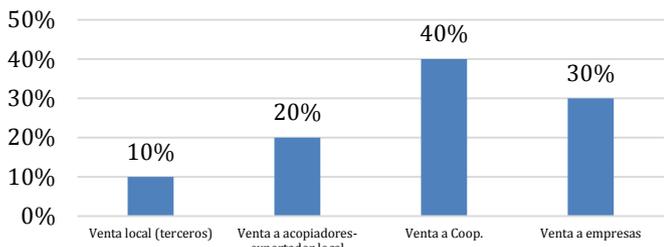
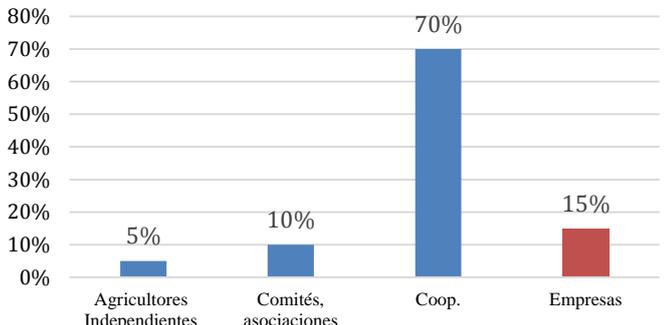
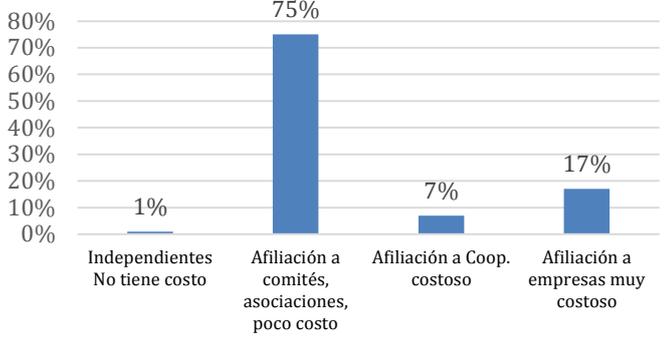
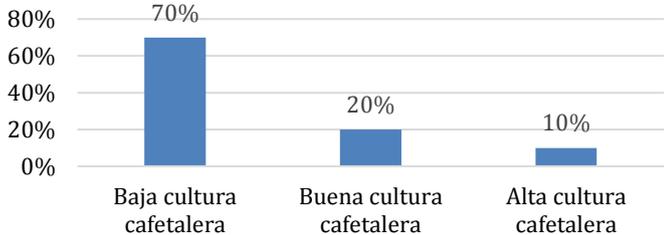
Componente	Gráfico	Interpretación										
<b>1.- Componente ambiental</b>												
Indique el Clima	<p>Clima Precipit. (mm)</p> <table border="1"> <caption>Clima Precipit. (mm)</caption> <thead> <tr> <th>Rango (mm)</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1500-1600</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>1600-1700</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>1700-1800</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>1800-2000</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango (mm)	Porcentaje	1500-1600	0%	1600-1700	0%	1700-1800	100%	1800-2000	0%	Las precipitaciones oscilan entre 1700 - 180 mm.
Rango (mm)	Porcentaje											
1500-1600	0%											
1600-1700	0%											
1700-1800	100%											
1800-2000	0%											
Indique el tipo de Suelo	<p>Tipo Ph del Suelo</p> <table border="1"> <caption>Tipo Ph del Suelo</caption> <thead> <tr> <th>Rango (pH)</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.5 - 3.5</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3.5 - 4.5</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>4.5 - 5.5</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>5.5 - 6.5</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango (pH)	Porcentaje	2.5 - 3.5	0%	3.5 - 4.5	100%	4.5 - 5.5	0%	5.5 - 6.5	0%	El tipo de suelo respecto PH es de 3.5 – 4.5.
Rango (pH)	Porcentaje											
2.5 - 3.5	0%											
3.5 - 4.5	100%											
4.5 - 5.5	0%											
5.5 - 6.5	0%											
Determine la altitud de su sembrío.	<p>Altitud del sembrío.</p> <table border="1"> <caption>Altitud del sembrío.</caption> <thead> <tr> <th>Rango (msnm)</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>600-900</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>900-1200</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>1200-1600</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>&gt;1600</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango (msnm)	Porcentaje	600-900	0%	900-1200	100%	1200-1600	0%	>1600	0%	La altitud respecto a sus sembríos de café de encuentran entre de 900 -1200 msnm.
Rango (msnm)	Porcentaje											
600-900	0%											
900-1200	100%											
1200-1600	0%											
>1600	0%											
<b>2.- Componente biótico</b>												
Variedad de café que Cultiva	<p>Variedad de café que Cultivalo</p> <table border="1"> <caption>Variedad de café que Cultivalo</caption> <thead> <tr> <th>Variedad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ha Mezcla</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Ha tradicional</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Ha Mejorado</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Variedad	Porcentaje	Ha Mezcla	100%	Ha tradicional	0%	Ha Mejorado	0%	La variedad de Café que cultivan los productores es Ha Mixto.		
Variedad	Porcentaje											
Ha Mezcla	100%											
Ha tradicional	0%											
Ha Mejorado	0%											
Indique el estado y edad de las plantaciones de café	<p>Estado y edad de las plantaciones de café</p> <table border="1"> <caption>Estado y edad de las plantaciones de café</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Viejas &gt; 15 años</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Nuevas &lt; 15 años</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>sembradas en los últimos 5 años</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Viejas > 15 años	0%	Nuevas < 15 años	60%	sembradas en los últimos 5 años	40%	El 65% del estado de las plantaciones son nuevas menores a 15 años, el 40%, indica que han sido sembradas en los últimos 5 años.		
Categoría	Porcentaje											
Viejas > 15 años	0%											
Nuevas < 15 años	60%											
sembradas en los últimos 5 años	40%											

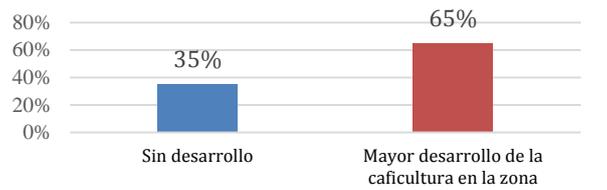
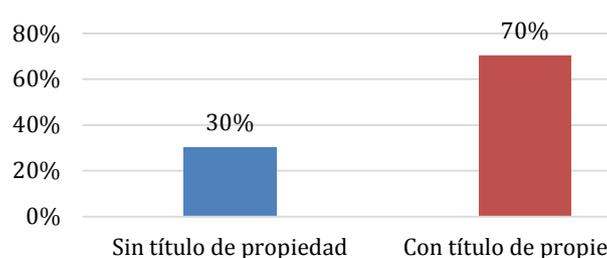
Componente	Gráfico	Interpretación						
Existencia de plagas	<p style="text-align: center;"><b>Existencia de plagas</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Mas de 4 plagas</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Mas de dos plagas</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>No hay plagas</td> <td>0%</td> </tr> </table>	Mas de 4 plagas	0%	Mas de dos plagas	100%	No hay plagas	0%	Los cultivos Café tienen más de dos plagas.
Mas de 4 plagas	0%							
Mas de dos plagas	100%							
No hay plagas	0%							
<b>3.- Componente tecnológico</b>								
Realiza la producción de plántones de café	<p style="text-align: center;"><b>Producción de plántones de café</b></p> <table border="1"> <tr> <td>No produce</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Produce para su uso</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>existe proveedores</td> <td>10%</td> </tr> </table>	No produce	0%	Produce para su uso	90%	existe proveedores	10%	El 90% produce plántones de café para su uso y el 10% adquiere de proveedores.
No produce	0%							
Produce para su uso	90%							
existe proveedores	10%							
Siembra (Plant./Ha)	<p style="text-align: center;"><b>Siembra (Plant./Ha)</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Distanciamientos irregulares</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Distanciamientos &gt; a 2x2 m</td> <td>80%</td> </tr> </table>	Distanciamientos irregulares	20%	Distanciamientos > a 2x2 m	80%	El 20% tienen siembras irregulares y 80% distanciamientos > a 2x2 m		
Distanciamientos irregulares	20%							
Distanciamientos > a 2x2 m	80%							
Cultivo	<p style="text-align: center;"><b>Tipos de Cultivo</b></p> <table border="1"> <tr> <td>1 cultivo</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>2 cultivos</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>3 cultivos</td> <td>30%</td> </tr> </table>	1 cultivo	20%	2 cultivos	50%	3 cultivos	30%	El 50% tiene 2 cultivos, 30% tiene 3 cultivos 6 y solo el 20%, tiene 1 cultivo.
1 cultivo	20%							
2 cultivos	50%							
3 cultivos	30%							
Fertilización	<p style="text-align: center;"><b>Fertilización</b></p> <table border="1"> <tr> <td>No fertiliza</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>1 fertiliz./ campaña</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2 fertiliz. O mas/ campaña</td> <td>10%</td> </tr> </table>	No fertiliza	90%	1 fertiliz./ campaña	0%	2 fertiliz. O mas/ campaña	10%	El 90% no fertiliza sus fincas y el 10% fertiliza 2 o más veces por campaña.
No fertiliza	90%							
1 fertiliz./ campaña	0%							
2 fertiliz. O mas/ campaña	10%							
Protección fitosanitaria	<p style="text-align: center;"><b>Protección fitosanitaria</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Sin control</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>1 control/campaña</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2 controles a mas/campaña</td> <td>10%</td> </tr> </table>	Sin control	90%	1 control/campaña	0%	2 controles a mas/campaña	10%	El 90% no cuenta con control fitosanitario, el 10 % tiene de 2 a mas controles por campaña.
Sin control	90%							
1 control/campaña	0%							
2 controles a mas/campaña	10%							

Componente	Gráfico	Interpretación										
<b>4.- Componente procesamiento</b>												
Cosecha Tipo/Época	<p style="text-align: center;">Tipo de Cosecha</p> <table border="1"> <caption>Tipo de Cosecha</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Todo el año</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>M-A-M</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>M-J-J</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>J-J-A</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Todo el año	0%	M-A-M	0%	M-J-J	100%	J-J-A	0%	El 100% cosecha los meses de Mayo, Junio y Julio.
Categoría	Porcentaje											
Todo el año	0%											
M-A-M	0%											
M-J-J	100%											
J-J-A	0%											
Fermentado	<p style="text-align: center;">Fermentado</p> <table border="1"> <caption>Fermentado</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No controlado</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Con Control</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No controlado	80%	Con Control	20%	El 80% no controla el fermentado y el 20 % tiene el control de la fermentación.				
Categoría	Porcentaje											
No controlado	80%											
Con Control	20%											
Lavado	<p style="text-align: center;">Lavado</p> <table border="1"> <caption>Lavado</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lavado irregular</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Lavado y selección</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Sin lavar</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Lavado irregular	90%	Lavado y selección	10%	Sin lavar	0%	El 90% realiza un lavado regular y el 10% realiza el lavado y selección.		
Categoría	Porcentaje											
Lavado irregular	90%											
Lavado y selección	10%											
Sin lavar	0%											
Secado	<p style="text-align: center;">Secado</p> <table border="1"> <caption>Secado</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sin control</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Secado 10 - 12% de humedad</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Sin control	60%	Secado 10 - 12% de humedad	40%	El 60% de los agricultores realizan el secado sin ningún tipo de control y el 40% realiza el control del secado, entre 10 y 12% de humedad.				
Categoría	Porcentaje											
Sin control	60%											
Secado 10 - 12% de humedad	40%											
Almacenado	<p style="text-align: center;">Almacenado</p> <table border="1"> <caption>Almacenado</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No cuenta con almacén</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Almacén bien adecuado</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No cuenta con almacén	80%	Almacén bien adecuado	20%	El 80% no cuenta con un almacén, el 20 % cuenta con un almacén adecuado.				
Categoría	Porcentaje											
No cuenta con almacén	80%											
Almacén bien adecuado	20%											
Transporte	<p style="text-align: center;">Transporte</p> <table border="1"> <caption>Transporte</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No cuenta vías de acceso</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Camino de herradura</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Trocha Carrozable</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Carretera afirmada</td> <td>80%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No cuenta vías de acceso	0%	Camino de herradura	10%	Trocha Carrozable	10%	Carretera afirmada	80%	El 80% cuenta con carretera afirmada, el 10% con trocha carrozable y el otro 10% camino de herradura.
Categoría	Porcentaje											
No cuenta vías de acceso	0%											
Camino de herradura	10%											
Trocha Carrozable	10%											
Carretera afirmada	80%											

Componente	Gráfico	Interpretación								
Prácticas de adecuación del terreno	<p style="text-align: center;"><b>Prácticas de adecuación del terreno</b></p> <table border="1"> <caption>Prácticas de adecuación del terreno</caption> <thead> <tr> <th>Práctica</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Instalación irregular sin tecnología</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Con tecnología</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Práctica	Porcentaje	Instalación irregular sin tecnología	90%	Con tecnología	10%	El 90% tiene una instalación irregular sin tecnología, el 10% cuenta con tecnología.		
Práctica	Porcentaje									
Instalación irregular sin tecnología	90%									
Con tecnología	10%									
Prácticas de conservación del suelo	<p style="text-align: center;"><b>Prácticas de conservación del suelo</b></p> <table border="1"> <caption>Prácticas de conservación del suelo</caption> <thead> <tr> <th>Práctica</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sin prácticas de conservación</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Prácticas de conservación con curvas a nivel, árboles de sombra, terrazas individuales, uso de materia orgánica</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table>	Práctica	Porcentaje	Sin prácticas de conservación	40%	Prácticas de conservación con curvas a nivel, árboles de sombra, terrazas individuales, uso de materia orgánica	60%	El 60% practica la conservación con curvas, el 40% no practica la conservación.		
Práctica	Porcentaje									
Sin prácticas de conservación	40%									
Prácticas de conservación con curvas a nivel, árboles de sombra, terrazas individuales, uso de materia orgánica	60%									
Combinación con otros cultivos	<p style="text-align: center;"><b>Combinación con otros cultivos</b></p> <table border="1"> <caption>Combinación con otros cultivos</caption> <thead> <tr> <th>Combinación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Monocultivo de café</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Asociado con plátano, frijol de palo, árboles maderables</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Combinación	Porcentaje	Monocultivo de café	0%	Asociado con plátano, frijol de palo, árboles maderables	100%	El 100% combina sus cultivos con sembríos de plátano, frijol de palo, arboles maderables.		
Combinación	Porcentaje									
Monocultivo de café	0%									
Asociado con plátano, frijol de palo, árboles maderables	100%									
<b>5.- Componente económico</b>										
Capitalización de la chacra	<p style="text-align: center;"><b>Capitalización de la chacra</b></p> <table border="1"> <caption>Capitalización de la chacra</caption> <thead> <tr> <th>Nivel de inversión</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Baja inversión en la Ha de café</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>Inversión de 1-2 Ha.</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Inversión mayor de 5 Ha., árboles de sombra, forestales.</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de inversión	Porcentaje	Baja inversión en la Ha de café	80%	Inversión de 1-2 Ha.	15%	Inversión mayor de 5 Ha., árboles de sombra, forestales.	5%	El 80% tiene una baja inversión por 1 Ha de café, 15% invierte de 1 a 2 Ha y el 5% tiene una inversión mayor a 5 Ha.
Nivel de inversión	Porcentaje									
Baja inversión en la Ha de café	80%									
Inversión de 1-2 Ha.	15%									
Inversión mayor de 5 Ha., árboles de sombra, forestales.	5%									
Costos de instalación	<p style="text-align: center;"><b>Costos de instalación</b></p> <table border="1"> <caption>Costos de instalación</caption> <thead> <tr> <th>Rango de costo</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S/ &lt; 3000/ha</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>S/ 3000- 6000/ha</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>S/ &gt;6000/ha</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de costo	Porcentaje	S/ < 3000/ha	40%	S/ 3000- 6000/ha	50%	S/ >6000/ha	10%	El 50% invierte de S/. 3000 – 6000/ha, el 40% menos de S/. 3000 y el 10% mayor a S/. 6000.
Rango de costo	Porcentaje									
S/ < 3000/ha	40%									
S/ 3000- 6000/ha	50%									
S/ >6000/ha	10%									

Componente	Gráfico	Interpretación								
Costos de producción – fase agrícola	<p style="text-align: center;">Costos de producción agrícola</p> <table border="1"> <caption>Costos de producción agrícola</caption> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S/ &gt;80/qq</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>S/ 80-64/qq</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>S/ 64/qq a &lt;</td> <td>70%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Porcentaje	S/ >80/qq	0%	S/ 80-64/qq	30%	S/ 64/qq a <	70%	El 70% invierte de S/. 64/qq a más el 30% entre S/.80 - S/.64 /qq.
Rango	Porcentaje									
S/ >80/qq	0%									
S/ 80-64/qq	30%									
S/ 64/qq a <	70%									
Costos de producción – fase procesamiento primario	<p style="text-align: center;">Costos de producción – fase procesamiento primario</p> <table border="1"> <caption>Costos de producción – fase procesamiento primario</caption> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S/ &gt;30/qq</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>S/ 30-20/qq</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>S/ 20/qq a</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Porcentaje	S/ >30/qq	6%	S/ 30-20/qq	80%	S/ 20/qq a	14%	El 80% de los costos de procesamiento primario, se encuentran entre S/. 30 -20/qq, el 14% se encuentra entre S/. 20/qqa y el 6% se encuentra S/.>30/qq
Rango	Porcentaje									
S/ >30/qq	6%									
S/ 30-20/qq	80%									
S/ 20/qq a	14%									
Costo de secado	<p style="text-align: center;">Costo de secado</p> <table border="1"> <caption>Costo de secado</caption> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S/ &gt;10/qq</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>S/ 10-5/qq</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>S/ 5/qq a &lt;</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Porcentaje	S/ >10/qq	100%	S/ 10-5/qq	0%	S/ 5/qq a <	0%	El costo de secado en promedio oscila entre S/ >10/qq
Rango	Porcentaje									
S/ >10/qq	100%									
S/ 10-5/qq	0%									
S/ 5/qq a <	0%									
Costo de transporte	<p style="text-align: center;">Costo de transporte</p> <table border="1"> <caption>Costo de transporte</caption> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S/ &gt;2/qq</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>S/ 2-1/qq</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>S/ 1/qq a &lt;</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Porcentaje	S/ >2/qq	100%	S/ 2-1/qq	0%	S/ 1/qq a <	0%	El costo de transporte en promedio oscila entre S/ >2/qq
Rango	Porcentaje									
S/ >2/qq	100%									
S/ 2-1/qq	0%									
S/ 1/qq a <	0%									
Precios recibidos	<p style="text-align: center;">Precios recibidos</p> <table border="1"> <caption>Precios recibidos</caption> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>S/ &lt; 130/qq</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>S/ 130 - S/ 170/qq</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>S/ &gt; 170/qq</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Porcentaje	S/ < 130/qq	0%	S/ 130 - S/ 170/qq	0%	S/ > 170/qq	100%	El 100% de los socios indican que precios recibidos son S/ > 170/qq
Rango	Porcentaje									
S/ < 130/qq	0%									
S/ 130 - S/ 170/qq	0%									
S/ > 170/qq	100%									
Condición del mercado	<p style="text-align: center;">Condición del mercado</p> <table border="1"> <caption>Condición del mercado</caption> <thead> <tr> <th>Condición</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajos precios</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Buen precio</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Condición	Porcentaje	Bajos precios	100%	Buen precio	0%	El 100% de los socios indican que la condición de mercado es baja en precios		
Condición	Porcentaje									
Bajos precios	100%									
Buen precio	0%									

Componente	Gráfico	Interpretación										
Sistema de comercialización	<p style="text-align: center;"><b>Sistema de comercialización</b></p>  <table border="1" data-bbox="491 286 1155 533"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Venta local (terceros)</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Venta a acopiadores-exportador local</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Venta a Coop.</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Venta a empresas</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Venta local (terceros)	10%	Venta a acopiadores-exportador local	20%	Venta a Coop.	40%	Venta a empresas	30%	El 40% de los socios realiza venta a la cooperativa, el 30% a empresas, 20% a acopiadores exportadores locales y el 10% realizan ventas locales.
Categoría	Porcentaje											
Venta local (terceros)	10%											
Venta a acopiadores-exportador local	20%											
Venta a Coop.	40%											
Venta a empresas	30%											
<b>6.- Componente social</b>												
Organizaciones de productores – servicios producidos	<p style="text-align: center;"><b>Organizaciones de productores – servicios producidos</b></p>  <table border="1" data-bbox="491 689 1155 1014"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Agricultores Independientes</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Comités, asociaciones</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Coop.</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Empresas</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Agricultores Independientes	5%	Comités, asociaciones	10%	Coop.	70%	Empresas	15%	El 70% de las cooperativas generan servicios, el 15% las empresas, el 10% comités y asociaciones y el 5% agricultores independientes
Categoría	Porcentaje											
Agricultores Independientes	5%											
Comités, asociaciones	10%											
Coop.	70%											
Empresas	15%											
Costo de afiliación y servicios en organizaciones	<p style="text-align: center;"><b>Costo de afiliación y servicios en organizaciones</b></p>  <table border="1" data-bbox="491 1104 1155 1451"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Independientes No tiene costo</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Afiliación a comités, asociaciones, poco costo</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>Afiliación a Coop. costoso</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Afiliación a empresas muy costoso</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Independientes No tiene costo	1%	Afiliación a comités, asociaciones, poco costo	75%	Afiliación a Coop. costoso	7%	Afiliación a empresas muy costoso	17%	El 75% de los socios indica que la afiliación a comités, asociaciones tiene poco costo, 17% indica que la afiliación a empresas es muy costosa, el 7% señala que la afiliación a cooperativa es costosa y solo el 1% indica que los costos de afiliación a independientes no tienen costo.
Categoría	Porcentaje											
Independientes No tiene costo	1%											
Afiliación a comités, asociaciones, poco costo	75%											
Afiliación a Coop. costoso	7%											
Afiliación a empresas muy costoso	17%											
Valoración social de la caficultura	<p style="text-align: center;"><b>Valoración social de la caficultura</b></p>  <table border="1" data-bbox="491 1563 1155 1798"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Baja cultura cafetalera</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Buena cultura cafetalera</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Alta cultura cafetalera</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Baja cultura cafetalera	70%	Buena cultura cafetalera	20%	Alta cultura cafetalera	10%	70% de los socios evalúa la caficultura como baja, 20% como buena y 10% como alta cultura cafetalera		
Categoría	Porcentaje											
Baja cultura cafetalera	70%											
Buena cultura cafetalera	20%											
Alta cultura cafetalera	10%											

Componente	Gráfico	Interpretación
Marco social de desarrollo	<p style="text-align: center;">Marco social de desarrollo</p>  <p>A bar chart with a vertical axis from 0% to 80% in 20% increments. The horizontal axis has two categories: 'Sin desarrollo' and 'Mayor desarrollo de la caficultura en la zona'. The bar for 'Sin desarrollo' is blue and reaches the 35% mark. The bar for 'Mayor desarrollo de la caficultura en la zona' is red and reaches the 65% mark.</p>	65% de los socios indica que existe mayor desarrollo de la caficultura en la zona, 35% indica que no existe desarrollo.
Tenencia de tierra	<p style="text-align: center;">Tenencia de la Tierra</p>  <p>A bar chart with a vertical axis from 0% to 80% in 20% increments. The horizontal axis has two categories: 'Sin título de propiedad' and 'Con título de propiedad'. The bar for 'Sin título de propiedad' is blue and reaches the 30% mark. The bar for 'Con título de propiedad' is red and reaches the 70% mark.</p>	70% de los socios cuenta con título de propiedad de sus predios y el 30% no tiene título de propiedad.

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 4.2.2. Interpretación de resultados del estudio

##### Componente ambiental

Los 88 socios de la CACFEVAM LTDA en el Valle del Alto Mayo, Región San Martín, tienen definido que las precipitaciones oscilan entre 1700 -1800 mm., el tipo de suelo respecto PH es de 3.5 – 4.5., la altitud oscila entre de 900 -1600 msnm., lo que nos indica que el componente ambiental es adecuado para el cultivo de café, sin embargo, la altura genera que la densidad del fruto sea baja.

##### Componente biótico

Los 88 socios de la CACFEVAM LTDA en el Valle del Alto Mayo, Región San Martín, la variedad de Café que cultivan los productores es Ha Mixto, el 65% del estado de las plantaciones son nuevas menores a 15 años, el 40%, indica que han sido sembradas en los últimos 5 años., los cultivos Café tienen más de dos plagas, con lo cual podemos indicar que tenemos cultivos jóvenes y con problemas de plagas, por que deberá poner énfasis en este indicador, a través del manejo agronómico.

##### Componente tecnológico

Los 88 socios de la CACFEVAM LTDA en el Valle del Alto Mayo, Región San Martín, mencionan el 90% produce plantones de café para su uso y el 10% adquiere de proveedores, el 20% tienen siembras irregulares y 80% distanciamientos de > a 2x2 m., el 50% tiene 2 cultivos, 30% tiene 3 cultivos 6 y solo el 20%, tiene 1 cultivo, el 90% no fertiliza sus fincas y el 10% fertiliza 2 o más veces por campaña, el 90% no

cuenta con control fitosanitario, el 10 % tiene de 2 a más controles por campaña, lo cual nos permite entender que los productores tienen deficiencias en la aplicación del componente tecnológico para su aplicación en sus cultivos de Café.

### **Componente procesamiento**

Los 88 socios de la CACFEVAM LTDA en el Valle del Alto Mayo, Región San Martín El 100% cosecha los meses de Mayo, Junio y Julio, el 80% no controla el fermentado y el 20 % tiene el control de la fermentación, el 90% realiza un lavado regular y el 10% realiza el lavado y selección, el 80% no cuenta con un almacén, el 20 % cuenta con un almacén adecuado, el 80% cuenta con carretera afirmada, el 10% con trocha carrozable y el otro 10% camino de herradura, el 90% tiene una instalación irregular sin tecnología, el 10% cuenta con tecnología,

El 60% practica la conservación con curvas, el 40% no practica la conservación, el 100% combina sus cultivos con sembríos de plátano, frijol de palo, arboles maderables, las condiciones para en componente de procesamiento aún son deficientes y se requiere una adecuada implementación y capacitación para poder mejorar la calidad de café y de esta manera producir con mayor capacidad.

### **Componente económico**

Los 88 socios de la CACFEVAM LTDA en el Valle del Alto Mayo, Región San Martín El 80% tiene una baja inversión por 1 Ha de café, 15% invierte de 1 a 2 Ha y el 5% tiene una inversión mayor a 5 Ha, el 50% invierte de S/. 3000 – 6000/ha, el 40% menos de S/. 3000 y el 10% mayor a S/. 6000, el 70% invierte de S/. 64/qq a más el 30% entre S/.80 - S/.64 /qq., el 80% de los costos de procesamiento primario, se encuentran entre S/. 30 -20/qq, el 14% se encuentra entre S/. 20/qq y el 6% se encuentra S/.>30/qq, el costo de secado en promedio oscila entre S/ >10/qq., el costo de transporte en promedio oscila entre S/ >2/qq., el 100% de los socios indican que precios recibidos son S/ > 170/qq., el 100% de los socios indican que la condición de mercado es baja en precios, el 40% de los socios realiza venta a la cooperativa, el 30% a empresas, 20% a acopiadores exportador local y el 10% realizan ventas locales, en este componente económico podemos determinar que los costos de producción del Café son altos sin embargo los socios están dispuestos a invertir en su producto.

### **Componente social**

Los 88 socios de la CACFEVAM LTDA en el Valle del Alto Mayo, Región San Martín El 70% de las cooperativas generan servicios, el 15% las empresas, el 10%

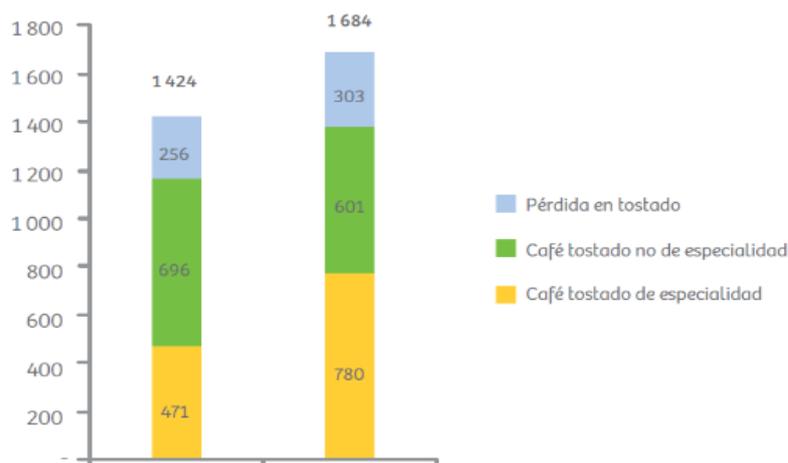
comités y asociaciones y el 5% agricultores independientes, el 75% de los socios indica que la afiliación a comités, asociaciones tiene poco costo, 17% indica que la afiliación a empresas es muy costosa, el 7% señala que la afiliación a cooperativa es costosa y solo el 1% indica que los costos de afiliación a independientes no tienen costo. 70% de los socios evalúa la caficultura como baja, 20% como buena y 10% como alta cultura cafetalera, 65% de los socios indica que existe mayor desarrollo de la caficultura en la zona, 35% indica que no existe desarrollo, 70% de los socios cuenta con título de propiedad de sus predios y el 30% no tiene título de propiedad, el componente social uno de los más importantes nos indica que aún mucho para formalizar.

### 4.3. Estimación de la demanda

Según USDA: Coffee: World Markets and Trade. En Estados Unidos, los bebedores de café consumen anualmente el equivalente a 1,4 mil millones de kilogramos de café verde, lo que representa un costo de USD 5,1 mil millones para los proveedores.

La demanda en volumen se pronostica crecería a 3,4% anual debido al: Crecimiento poblacional y aumento de los consumidores; La tendencia a un mayor consumo diario de tazas de café; El aumento en el gasto de consumo personal; El reconocimiento de los beneficios para la salud del café.

**Tabla 25. Estimación de la demanda de café verde por segmento en millones de kilos**

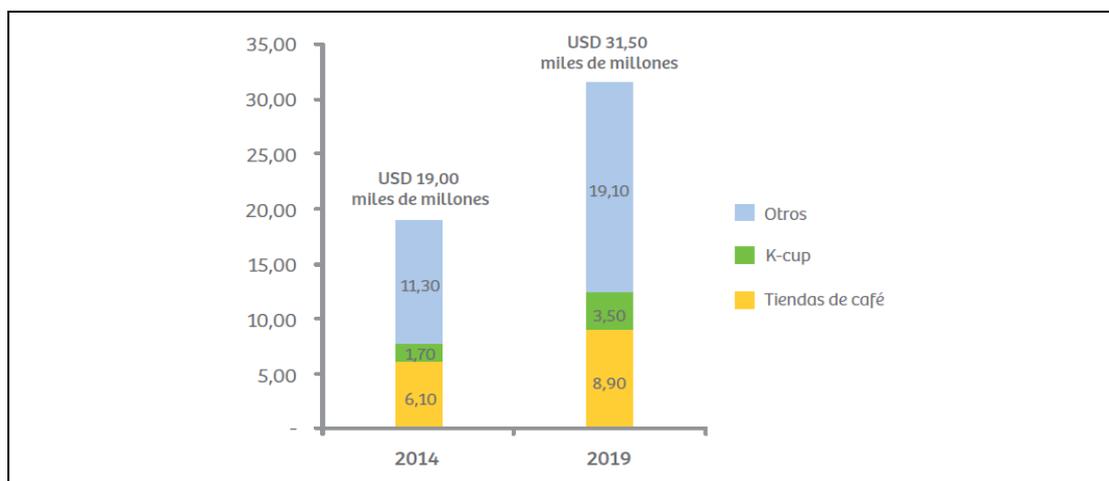


Fuente: (FreedoniaCustomResearch, Inc)

Según coffeeresearch.org, el proceso de tostado genera 18% de pérdida de peso durante la conversión del café verde al producto final. Tomando esto en cuenta, el consumo de especialidad tostado representó 40% del total consumido en el año 2014,

según cifras de la SCAA, y se prevé que este porcentaje llegaría a 56% para 2019.<sup>6</sup> El crecimiento en el consumo de cafés especiales se daría a expensas del café regular o económico, lo cual se daría como resultado de los siguientes factores: El aumento en el gasto para el consumo personal, lo que daría a los consumidores mayores ingresos para pagar precios más altos por el café; Crecimiento de la proporción de bebedores jóvenes de café que prefieren marcas de café de especialidad como Starbucks; Crecimiento en el número de tiendas y servicios de café, las cuales se espera crezcan a un ritmo de 7% al año. Estas tiendas ganarían participación en el mercado a las gasolineras y tiendas de conveniencia, las cuales sirven café regular; Aumento en la penetración de marcas de café de especialidad como Starbucks y de Peet's Café en el mercado K-Cups para cafeteras individuales.

**Figura 19. Estimación de la demanda de Café especial por categoría en miles de millones de dólares**



Fuente: (FreedoniaCustomResearch, Inc)

Según E-Imports Espresso Business Solutions: Coffee Statistics. Las tiendas y servicios de café consumieron 48 millones de kilogramos de granos en 2014 y se espera que este número aumente a más de 68 millones en 2019.

Según New York Times: With Coffee, the Price of Individualism Can Be High. estima que la demanda por cafés especiales en K-Cups, experimentaría el mayor crecimiento en la industria de café, ya que los consumidores estadounidenses continúan prefiriendo alimentos individuales

La venta de café tostado envasado y a granel a individuos y negocios, los cuales sirven el café por conveniencia y no con fines de lucro. El crecimiento de este sector se sustenta en la creciente preferencia por café de especialidad y la reducción en el consumo de marcas económicas



## CAPITULO V. ANÁLISIS INTERNO

### 5.1. Producción de café en Perú

#### 5.1.1. Producción según regiones

Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016) señala que, en junio de 2016, la cantidad de producción total de café registró 75 mil 555 toneladas lo cual indica que aumentó en 17,5%, respecto a los datos obtenidos en junio 2015 (64 mil 298 toneladas), como consecuencia del clima favorable en la selva norte que benefició en el desarrollo del cultivo.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018) indica que en junio 2017 la producción de café, reportó 91 mil 324 toneladas cifra superior en 5,3% respecto a junio 2016, producto de las buenas condiciones climáticas lo cual influyó en la recuperación de áreas en producción.

Según el Censo Nacional Agropecuario (INEI, 2012) del total de 449 del total de distritos existentes, 286 tienen menos de 300 hectáreas y conducen 10 134 hectáreas, lo que representan el 2% del total nacional.

En la tabla 5.1 se muestra el ranking de los 25 principales distritos con la mayor cantidad de café cultivable en el país, este rango oscila entre 3990 ha y 23 223 ha, totalizan 231 632 ha y representan cerca del 55% del total cultivable a nivel nacional. (Díaz & Willems, 2017)

**Tabla 26. Principales distritos con la mayor cantidad de café cultivable en el país**

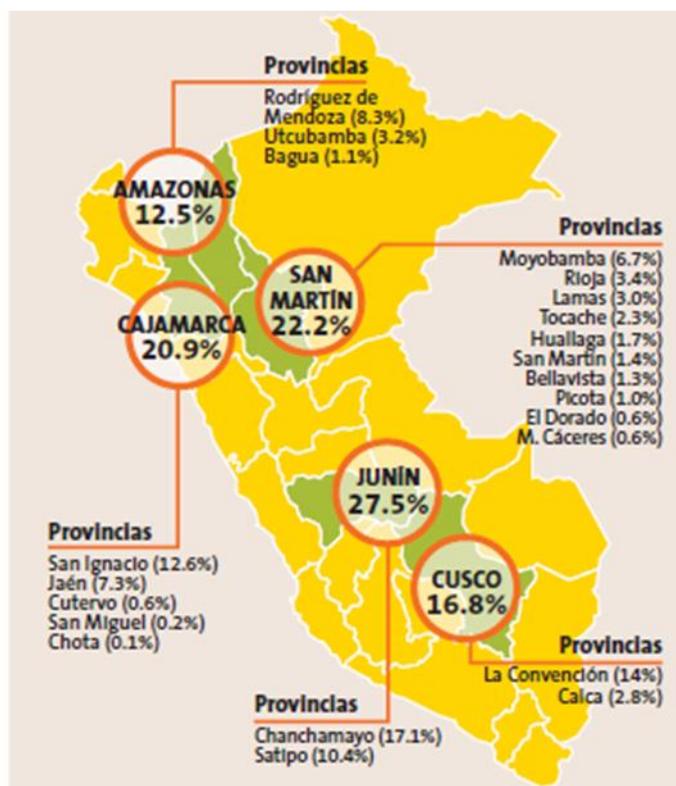
N.º	Departamento	Provincia	Distrito	Superficie de cultivo café (ha)	Distribución porcentual
1	Junín	Satipo	Mazamari - Pangoa	23 223,30	<5,5%
2	Junín	Chanchamayo	Pichanaqui	20 528,64	4,8%
3	Cusco	La Convención	Echarate	19 106,22	4,5%
4	Junín	Chanchamayo	Perene	18 593,15	4,4%
5	San Martín	Moyobamba	Moyobamba	16 021,88	3,8%
6	Cajamarca	San Ignacio	La Colpa	10 970,56	2,6%
7	Cajamarca	San Ignacio	San Ignacio	10 073,22	2,4%
8	Junín	Satipo	Río Negro	9 385,91	2,2%
9	Junín	Satipo	Río Tambo	9 245,60	2,2%
10	Junín	Satipo	Satipo	9 180,56	2,2%
11	Cusco	La Convención	Quellouno	9 009,94	2,1%
12	Cajamarca	San Ignacio	San José de Lourdes	7 881,44	1,9%
13	San Martín	Moyobamba	Jepelacio	6 581,66	1,5%
14	San Martín	Lamas	Alonso de Alvarado	6 298,86	1,5%
15	San Martín	Moyobamba	Soritor	6 073,05	1,4%
16	San Martín	Bellavista	Bajo Blavo	5 868,30	1,4%
17	Amazonas	Rodríguez de Mendoza	Omía	5 668,46	1,3%
18	Amazonas	Utcubamba	Lonya Grande	5 457,22	1,3%
19	Puno	Sandia	San Pedro de Putina Puncu	5 363,97	1,3%
20	Pasco	Oxapampa	Villa Rica	5 282,27	1,2%
21	Cajamarca	San Ignacio	Chirinos	4 698,79	1,1%
22	Cusco	Calca	Yanatile	4 598,51	1,1%
23	Cajamarca	San Ignacio	Tabaconas	4 454,27	1,0%
24	San Martín	Huallaga	Saposoa	4 076,09	1,0%
25	Junín	Chanchamayo	San Luis de Shuaro	3 990,63	0,9%
<b>TOTAL</b>				<b>231 632,50</b>	<b>54,45%</b>

Fuente: Díaz & Willems (2017) Línea de base del sector café en el Perú

## Principales nodos de producción

Según (Díaz & Willems, 2017) de acuerdo a la ubicación de las provincias se establecieron nodos de producción de café, como los siguientes clústeres: del norte, el centro y el sur, tal como se detalla en el gráfico 10.

Figura 10. Principales nodos de producción de café (porcentaje de la producción nacional en TM,



campaña 2013-2014)

Fuente: Díaz & Willems, (2017) Línea de base del sector café en el Perú

El clúster del norte: conformado por Amazonas, Cajamarca y San Martín, quienes representan más del 50% de la producción nacional. El clúster de la selva central: conformado por los departamentos de Junín y Pasco, quienes producen el 27% del café peruano; la mayor cantidad de producción se concentra en las provincias de Chanchamayo y Satipo. El clúster del sur es conformado por las de Puno y Cusco.

### 5.1.2. Producción de café en Región San Martín

El área cultivable del café se realiza en los distintos distritos de San Martín, la mayor superficie de café cultivado se encuentra en la provincia de Moyobamba, en los distritos de Moyobamba, Jepelacio, Soritor. Haciendo un total de 28 676.59 hectáreas de cultivo de café, seguido por la provincia de Lamas, distrito de Alonso de Alvarado con 6 298.86 ha. Finalmente, Bellavista y Huallaga.

**Tabla 27. Principales distritos con la mayor cantidad de café cultivable en la región San Martín, 2014**

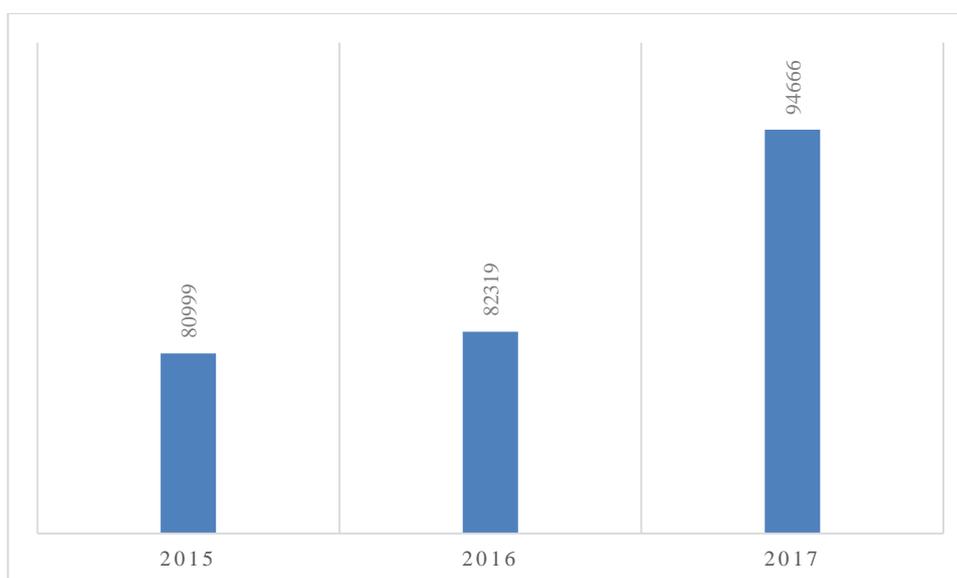
N°	Provincia	Distrito	Superficie de	Distribución
			Cultivo café (ha)	Porcentual
1	Moyobamba	Moyobamba	16,021.88	3.8%
2	Moyobamba	Jepelacio	6,581.66	1.5%
3	Lamas	Alonso de Alvarado	6,298.86	1.5%
4	Moyobamba	Soritor	6,073.05	1.4%
4	Bellavista	Bajo Biavo	5,868.3	1.4%
6	Huallaga	Saposa	4,076.09	1.0%
<b>Total</b>			<b>44,919.84</b>	<b>10.6%</b>

Adaptado de Díaz & Willems, (2017)

Elaboración: Autores de esta tesis

La Región San Martín representa el 10.6% de área cultivable de café y un total de 44919.84 ha de Superficie de cultivo. Según el (GORESAM, 2017) el cultivo de café en la región San Martín, viene creciendo desde el año 2015, al 2016 creció a 1.63% respecto al año anterior, y 15% en el 2017. En la actualidad la región es el segundo productor a nivel nacional. Tal como indica la figura 5.2 respecto a las toneladas de producción de 3 años consecutivos.

**Figura 11. Producción de café en toneladas año 2015-2017 en la Región San Martín**



Elaboración: autores de esta tesis

Uno de los factores que continúa incrementándose es la productividad. Hasta el año 2012, la productividad alcanzaba los 15.3 quintales por hectárea al año, en la actualidad el promedio de la producción es de 16.7 quintales/hectárea/año, un indicador positivo que indica que la caficultura viene mejorando, debido al manejo agronómico del cultivo, la fertilización y abonamiento. (GORESAM, 2017)

Es preciso recalcar que detrás de cada taza de café, aroma, sabor y encanto, está el trabajo de los cafetaleros peruanos, la mayoría de ellos pequeños agricultores, cuyo desarrollo y progresos de sus familias dependen de este cultivo y venta del mismo.

## 5.2. Análisis de la cadena productiva

En la figura 2.3 en el capítulo II, se muestra la cadena de café, donde participan una serie de actores que se superponen entre los agricultores y los tostadores, tales como rescatistas (pequeños intermediarios cercanos al lugar de producción), acopiadores locales, minoristas, mayoristas y los procesadores informales. Quienes intervienen directamente en el precio internacional del café, muchas veces esto son inferior al costo de producción, impactando directamente en la productividad del café.

- **Productores:** Conformado por los pequeños agricultores quienes se dedican a la siembra y venta de café, muchos de estos son emigrantes de la sierra y costa, quienes se desplazan en busca de mejores condiciones y oportunidades, sin embargo; la realidad es diferente muchos viven en la pobreza, debido a sus ingresos limitados, deficiente acceso a los servicios básicos, tales como: agua, alimentación, salud y educación de calidad. El acceso a créditos es escaso o inexistente, influyendo directamente en la calidad del producto y productividad del mismo. (Philipps, 2017)

La mayoría de productores tienen menos de 5 ha de cultivo, quienes venden sus producciones directamente al intermediario, rescatistas, comerciantes, directamente en las parcelas, debido a que no cuentan con recursos para desplazar hasta un centro de acopio y buscar un mejor precio, tal como señala la siguiente tabla.

Figura 12. Evolución, producción y productividad del café 1995-2015

Año	Superficie cosechada (ha)	Producción TM	Producción en qq de 46 kg	Rendimiento (kg/ha)	Precio promedio al productor (\$/kg)	Costo promedio de producción
1995	163 382	96 697	2 102	592	-	-
1999	230 544	155 204	3 374	673	-	-
2002	265 010	176 000	3 826	664	1,88	4
2004	298 175	223 100	4 850	748	2,74	4
2006	311 578	259 900	5 650	834	4,13	6
2008	349 788	239 200	5 200	684	5,05	6,5
2009	369 809	202 085	4 393	546	5,40	6,4
2010	389 560	241 500	5 250	620	6,18	8,5
2011	406 435	332 100	7 220	817	9,20	8,5
2012	425 200	266 294	5 775	626	6,14	9,1
2013	429 000	252 800	5 500	589	4,72	9
2014	390 000	209 182	3 950	466	6,96	9
2015	389 733	218 500	4 750	526	6,50	9

Fuente: Díaz & Willems, (2017) Línea de base del sector café en el Perú

Los principales cafés cultivados en Perú son 100% Arábica, y las especies que predominan son: Catimor, Caturra, Typica, Bourbon y Pache. Después de la presencia de la roya en 2012, se viene reemplazando la variedad Typica por la Catimor, siendo la más resistente a la roya, además de mayor volumen en producción, sin embargo, una notable diferencia relacionado a la calidad en taza, en comparación con la Typica. En el Perú se ha venido registrando sostenido incremento de la producción de Catimor: en 1995 de 96 697 toneladas, al 2015 con 218 500 toneladas.

Existe realidad es preocupante debido que los costos de producción promedio desde el año 2006, reflejan ser mayores que el precio promedio pagado al agricultor, en algunos casos de 33%, tal es el caso del año 2012.

Razón por la cual, el plan de negocios busca tener una relación directa con los agricultores, de modo que se vean beneficiados con el precio justo y se vea reflejado en la productividad, calidad del producto, favoreciendo a los productores y consumidores finales.

- **Proveedores de servicios.** Son muchos los actores tanto públicos y privados que intervienen como proveedores de servicios, dentro de ellos las Organizaciones No Gubernamentales que operan en la zona brindando servicios de asistencia técnica como crédito. Además, algunas cooperativas que ofrecen financiamiento a los productores.

También las entidades del Estado como el Ministerio de Agricultura quienes ofrecen asistencia técnica, por medio de diferentes programas, creados para el beneficio de los agricultores. Los gobiernos provinciales y distritales quienes brindan soporte y asistencia técnica. También figuran algunos Organismos Públicos Descentralizados (OPDs) como FONCODES y el Programa de Desarrollo Alternativo. (Philipps, 2017)

### **5.3. Evaluación de zonas de producción**

Se evalúan aspectos relacionados a las características de la zona de producción de café tales como; aspectos socioeconómicos, aspectos productivos y de calidad, además de las ventajas competitivas y comparativas de las diferentes zonas de producción de café a nivel nacional.

### 5.3.1. Características de la zona de producción

De acuerdo a un estudio realizado por (MINAGRI, 2013) sobre Programa para el Desarrollo de la Amazonía, caracterización de las zonas cafetaleras, menciona lo siguiente:

- **Clima:** El clima es variable de acuerdo a las zonas cafetaleras, de acuerdo a la combinación de varios factores; tales como: precipitación, altitud, nubosidad, radiación solar, etc. Los factores que generan mayor beneficio y son determinantes para el pleno desarrollo de las plantaciones de café son la precipitación y temperatura.

Las temperaturas oscilan entre 18 a 22 °C, para el buen desarrollo fenológico del café. Las zonas que más se aproximan a este rango son: Villa Rica, Lamas, San Ignacio, Rodríguez de Mendoza y San Juan del Oro. Los sembríos de café ubicadas en temperaturas máximas y mínimas del rango posiblemente se vean afectados, en la etapa de crecimiento vegetativo, floración y desarrollo del fruto.

Otro factor importante son las precipitaciones porque estos contribuyen en cubrir las necesidades de la planta en la etapa de floración, llenado de grano y cosecha. La cantidad requerida por el café para un buen crecimiento y desarrollo es de 1,600 a 1,800 mm/año. Quillabamba, Oxapampa, VRAE, Oxapampa, Tocache y Lamas son las zonas que muestran precipitaciones entre este rango.

- **Suelo:** En los primeros 20cm del suelo la Materia Orgánica (MO) debe estar entre 2 y 4 % para mejorar el crecimiento y desarrollo de la planta, las zonas de Utcubamba, VRAEM, Bagua, San Ignacio, Rodríguez de Mendoza, Bagua, Jaén, Moyobamba, San Juan del Oro, Lamas, Quillabamba y Rioja.

El pH que es la medida de la acidez del suelo, debe estar, según algunos especialistas, entre 4.5 - 5.5, estos valores indican que el café es una planta tolerante a suelos ácidos. Las zonas de, Jaén, Moyobamba, Villa Rica, VRAE, Satipo, Oxapampa, Lamas, San Juan del Oro y Rioja, cuentan con suelos adecuados en pH (4.5 –5.5). Es preciso mencionar que Rodríguez de Mendoza cuenta con P.H de 6.2 con mejor suelo para cultivo de café.

Las zonas de San Ignacio, Utcubamba, Quillabamba, Tocache, Bagua, Tingo María y Chanchamayo cuentan con un pH menor a 4.5, donde existe la presencia

de toxicidad de aluminio, en el complejo de cambio la cual dificulta el desarrollo de las raíces y la absorción de nutrientes. (Tabla 28)

**Tabla 28. Características de las zonas cafetaleras**

ZONA CAFETALERA		ALTITUD (msnm)	SUELO		CLIMA*			
			PH	MO( %)	T° max	T° min	T° prom	Precip. (mm/año)
AMAZONAS	Rodriguez de Mendoza	1500-2100	6.2	2.3	23.1	18.6	20.9	1005.70
	Ucubamba	550 - 1200	4.3	2.0	32.1	21.1	26.6	652.45
	Bagua	500 - 950	4.4	2.0	32.1 0	21.2	26.6	652.45
AYACUCHO	Valle del río Apurímac	600-1600	4.5	2.3	31.5	15.0	23.3	1700.00
CAJAMARCA	San Ignacio	550-1800	4.2	2.2	26.8	16.8	21.8	1272.00
	Jaén	550-1950	4.8	3.2	31.8	21.3	26.6	767.70
CUSCO	Quillabamba	600-1800	4.4	2.0	31.0	14.0	22.5	1600.00
HUANUCO	TingoMaría	700-2600	3.8	1.6	32.0	17.8	24.9	2040.00
JUNIN	Chanchamayo	600-1800	3.5	1.4	31.5	15.5	23.5	1968.00
	Satipo	500-1600	5.5	1.5	32.0	18.8	25.4	2000.00
PASCO	Villa Rica	1000-2000	4.8	1.7	23.0	13.0	18.0	1600.00
	Oxapampa	1200-2000	4.6	1.8	21.9	12.6	17.3	1717.00
PIURA	Canchaque	800 - 2000	nd	Nd	33.0	15.0	24.0	800 – 1000.00
	Montero	600-1800	nd	Nd	29.1	16.9	23.00	800 – 1000.00
PUNO	San Juan del Oro	1200-1800	5.2	2.5	26.0	12.0	19.0	2000-3000.00
SAN MARTÍN	Lamas	500-1000	4.7	2	27	15	21	1650.00
	Moyobamba	800-1000	4.8	2.2	29.2	18	23.6	1522.80
	Rioja	842-1200	5	2	28.1	17.9	23	1322.80
	Tocache	500-800	3.9	1.6	32.9	19	25.9	1800.00

Fuente: MINAGRI, (2013) Programa para el Desarrollo de la Amazonía, caracterización de las zonas cafetaleras

- **Altitud** En cuanto al relieve y fisiografía, las zonas cafetaleras presentan características muy particulares, con pendientes que van desde 30% a más de 80%, presentando paisajes con colinas que fluctúan entre 500 y 2600 msnm. Las altitudes mayores a 1200 msnm son las mejores condiciones para el cultivo de café de calidad. Según la ubicación altitudinal de los cultivos de café, podemos definir que las zonas de Rodríguez de Mendoza, Oxapampa y San Juan del Oro, son zonas de estricta altura para lograr la producción de alta calidad de café.

Por su parte las zonas de Satipo, San Ignacio, Chanchamayo, Jaén, VRAE, Quillabamba, Tingo María, y Bagua, están ubicadas en tres pisos altitudinales

conocidos como parte baja (600 – 900 msnm), parte media (901 – 1,200 msnm) y parte alta (1,201 - 1,800 msnm). La zona de Villa Rica, está ubicada bajo condiciones de dos altitudes media y alta; también las zonas de Moyobamba, Rioja y Lamas, Utcubamba; están ubicadas en altitudes media y baja; Sin embargo, la zona de Tocache se encuentra ubicado en condiciones de baja altitud. (Tabla 5.4)

### **5.3.2. Aspectos socioeconómicos de la zona**

En esta sección, se muestra los diferentes aspectos socioeconómicos del productor cafetalero en el país, tales como la participación de la mujer, nivel de educación, índice de pobreza, etc.

Según (INEI, 2018) En el año 2017, más de la mitad de la población en situación de pobreza (50,1%). De acuerdo al IV Censo Nacional Agropecuario, INEI (2012), la cantidad de productores agropecuarios era de 2 260 973; de los cuales, 31% son mujeres y 69% hombres. El 63,9% se encuentra en la sierra 15,8% se encuentran en la costa

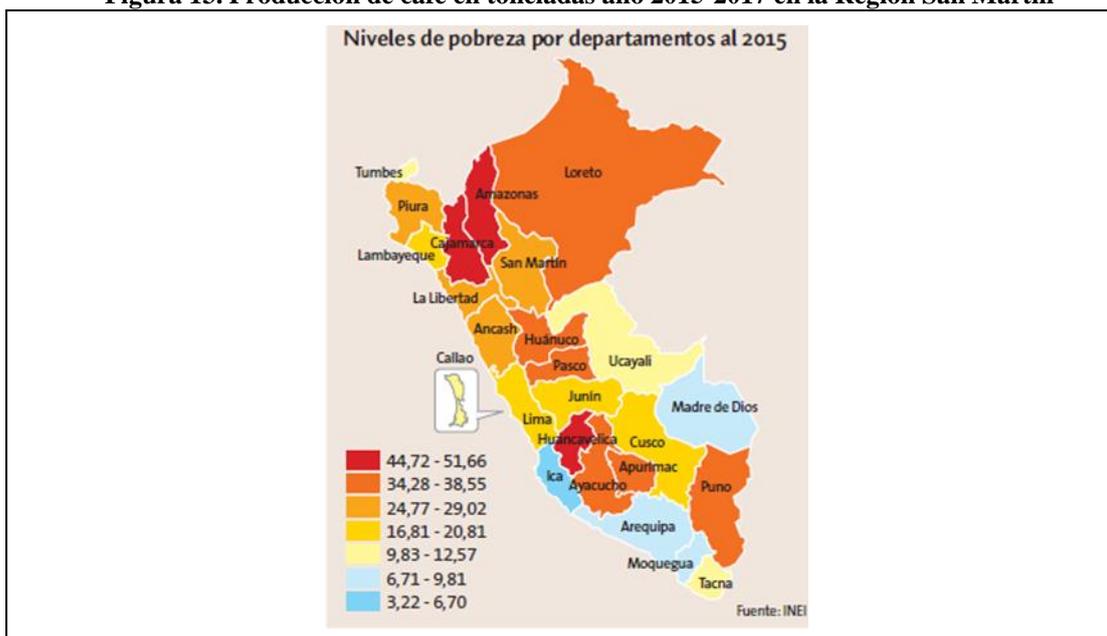
Del total de productores, 357 600 se ubican en la costa (15,8%), 1 445 500 en la sierra (63,9%) y 458 900 en la selva (20,3%).

Según información del INEI (2015), el ingreso promedio en las zonas urbanas es de 1027 nuevos soles, sin embargo, en el área rural solo 423 nuevos soles, existe una gran diferencia entre estos debido a la centralización de servicios y mayor acceso a estos por parte de los agricultores ubicados en las ciudades. Además, en la costa el ingreso per cápita fue de S/ 1054; seguido por la sierra, de S/ 696, y por último la selva, de S/ 648. Existe una diferencia abismal entre regiones debido las condiciones de vida existente entre estos (véase la figura 5.3).

La tasa más alta de pobreza que oscilan entre 44,7% y 51,7% y comprende los departamentos Cajamarca, Amazonas y Huancavelica. En segundo lugar, los departamentos de Ayacucho, Huánuco, Apurímac, Puno, Pasco y Loreto con tasas que fluctúan entre 34,3% y 38,5%. El tercer grupo cuyos índices de pobreza oscilan entre 24,8% y 29,0%, lo integran Áncash, La Libertad, Piura y San Martín. En el cuarto grupo, con índices de pobreza entre 16,8% y 20,8%, aparecen los departamentos Junín, Cusco, Lambayeque y la región Lima. El quinto grupo, con índices de 9,8% y 12, 6% de pobreza conformado por la provincia Lima, Provincia Constitucional del Callao, Tumbes, Tacna y Ucayali, El sexto grupo lo integran Madre de Dios Arequipa

y Moquegua, con índices de pobreza que oscilan entre 6,7% y 9,8%. En el último grupo, con menor índice de pobreza el departamento de Ica (véase la figura 13).

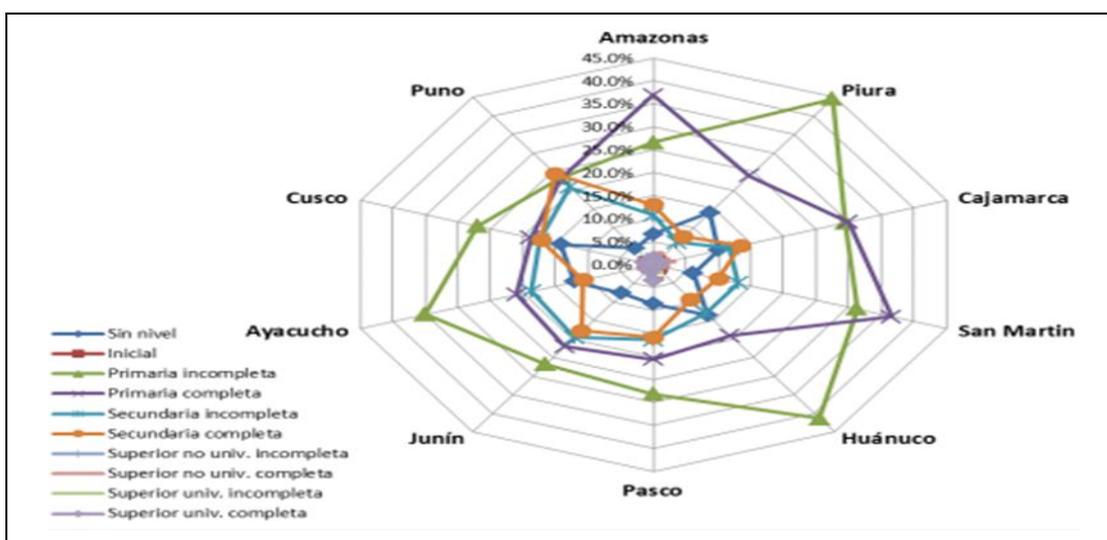
**Figura 13. Producción de café en toneladas año 2015-2017 en la Región San Martín**



Fuente: Díaz & Willems, (2017) Línea de base del sector café en el Perú

El nivel educativo de los productores cafetaleros en el país se ilustra en la figura 14, en la mayoría de departamentos predomina la primaria incompleta, tales como Piura, Huánuco y Ayacucho. Asimismo, en las regiones de San Martín, Amazonas y Cajamarca predomina la primaria completa; en la región de Puno es donde los productores cafetaleros tienen secundaria completa.

**Figura 14. Nivel educativo de productores cafetaleros a nivel de regiones**



Fuente: Tudela, (2014) Adopción de Tecnologías Orgánicas en Productores Cafetaleros del Perú: Identificación y caracterización.

Es importante evaluar estos índices, para establecer estrategias que beneficien y mejoren la condición de vida de cada uno de los productores, teniendo en cuenta cada uno de sus deficiencias y necesidades.

### **5.3.3. Aspectos productivos y de calidad**

El desarrollo de los aspectos productivos es ligado al buen desempeño de las actividades del agricultor, sin embargo, ello se ve afectado por las deficiencias con las que cuentan, como la deficiencia en el acceso a la educación, salud, servicios básicos y la aparición de plagas que destruyen la capacidad productiva de un entorno.

La infraestructura es importante para el desarrollo adecuado de la cosecha y post cosecha del café, permitiendo el adecuado manejo y la trazabilidad de los granos, es deficiente por el trabajo de campo tradicional que se sigue practicando dejando de lado las nuevas técnicas y tecnologías, el cultivo sin ningún uso de técnicas no va a generar mejoras en la producción tanto en la calidad como en la cantidad.

Las deficiencias de no contar con un equipo de técnicos adecuados y capacitados según los productos definidos, genera procesos de baja calidad y también de poca productividad.

Las estrategias se deben aunar a mejorar la cadena de valor y los procesos de comercialización.

Mejorar la productividad a través de incentivos a los agricultores que tengan mejores resultados y rendimientos de sus cultivos, fortalecerá el desarrollo agrícola e incentivara las mejores prácticas agrícolas.

El desarrollo de proyectos enfocados al turismo vivencial y el cuidado de nuestros mercados internos, la creación de nuevas cooperativas generando la asociatividad de los agricultores.

### **5.3.4. Ventajas competitivas del mercado de café**

Haciendo un balance de las condiciones positivas y las condiciones negativas que favorecen la competitividad de la cadena del café en la región San Martín, podemos indicar que el resultado es desfavorable.

**Tabla 29. Competitividad de la cadena productiva de café**

Condiciones positivas	Condiciones negativas
<b>Aspectos productivos</b>	
Área de cultivo en crecimiento Condiciones agro climáticas favorables Potencial sostenible de plantaciones de café con agroforestería	Desarrollo tecnológico limitado. Bajo rendimiento en producción. No hay suficiente volumen para la exportación. Limitada infraestructura en postcosecha. Mano de obra poco tecnificada. Baja investigación e innovación Carencia de servicios especializados.
<b>Aspectos comerciales</b>	
Presencia de mercados externos Demanda internacional Presencia de organizaciones exportadoras exitosas Precio favorable para los dueños de empresas	Escasa experiencia en exportación por parte de los agricultores Desconfianza entre actores Parte la producción es procesada en lugares diferentes al lugar de origen. Precios bajos por debajo del costo de producción para los agricultores Escasa articulación entre proveedores de servicio. Escaso desarrollo industrial en las zonas de producción. Dependencia del sistema de acopio Deficiente acceso a la información de mercados. Cadena productiva compleja
<b>Aspectos organizacionales</b>	
Varias organizaciones de productores Presencia de organizaciones públicas y privadas que apoyan al productor. Programas de asistencia técnica.	Débil oferta exportable Carencia de articulación Los entes son de tipo gremial
<b>Aspectos culturales</b>	
Sensibilidad al cambio Deseo de progresar e innovar.	Bajo nivel socio cultural Desconocimiento de la posición competitiva. Limitada visión estratégica. Cultura cafetalera limitada.
<b>Aspectos estructurales</b>	
	Deficiencia en infraestructura vial Escaso acceso al financiamiento Escases de recursos y por ende tecnología para mejorar la producción.

Elaboración. Autores de esta tesis

#### 5.4. Evaluación de la organización

Para la evaluación de la organización se tomó en cuenta la matriz de auditoría de recursos: recursos físicos, recursos intangibles, recursos humanos y habilidades, recursos financieros, tal como se menciona en la tabla 31.

**Tabla 30. Auditoría de recursos y habilidades**

Recursos y capacidades existentes	Debilidad	Indiferente	Fortaleza
<b>Recursos Físicos</b>			
Infraestructura adecuada			X
Tierras altamente productivos de Café			X
Deficiencia en el proceso de secado (no contamos con tecnología)	X		
<b>Recursos Intangibles</b>			

<b>Recursos y capacidades existentes</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Fortaleza</b>
Procesos definidos para el desarrollo de las actividades agrícolas, y post cosecha.			X
Se debe incrementar las experiencias y metodologías del comercio internacional			X
Existe el respaldo por parte de los socios con el desarrollo del café especial			X
Deficiencia en la integración de los socios de la Cooperativa.	X		
Experiencia en la exportación de café			X
Contamos con un Joint Venture			X
Deficiencias en los procesos de calidad para la obtención de Certificaciones de BPM y HACCP	X		
<b>Recursos Humanos y Habilidades</b>			
Equipo de profesionales especializados en la producción del café			X
Limitaciones en conocimientos de financiamiento	X		
Conocemos de los procesos adecuados para el desarrollo del valor agregado del café			X
El equipo de campo desarrolla las actividades adecuadas con la finalidad de obtener el mejor café			X
<b>Recursos Financieros</b>			
Recursos financieros limitados	X		
Adecuada calificación en el sistema financiero			X

Elaboración: Autores de esta tesis

## 5.5. Conclusiones: principales fortalezas y debilidades

Tabla 31. Análisis de factores internos

<b>Factores Internos</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>				
Infraestructura adecuada	Estable	0.15	4	0.6
Tierras altamente productivas de Café	Estable	0.13	4	0.52
Procesos definidos para el desarrollo de las actividades agrícolas, y post cosecha.	Estable	0.12	3	0.36
Equipo de profesionales especializados en la producción del café	Estable	0.05	4	0.20
Conocemos de los procesos adecuados para el desarrollo del valor agregado del café	Estable	0.03	4	0.12
El equipo de campo desarrolla las actividades adecuadas con la finalidad de obtener el mejor café	Estable	0.08	4	0.32
<b>Debilidades</b>				
Deficiencia en el proceso de secado (no contamos con tecnología)	disminuye	0.09	2	0.18

<b>Factores Internos</b>	<b>Criterio de Evaluación</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Deficiencia en la integración de los socios de la Cooperativa.	disminuye	0.10	2	0.20
Deficiencias en los procesos de calidad para la obtención de Certificaciones de BPM y HACCP	disminuye	0.08	2	0.16
Limitaciones en conocimientos de financiamiento	disminuye	0.06	2	0.12
Recursos financieros limitados	disminuye	0.08	2	0.16
Se debe incrementar conocimiento, experiencias y metodologías del comercio internacional.	disminuye	0.03	2	0.06
<b>Total</b>		<b>1.00</b>	<b>2</b>	<b>3.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

El resultado de la evaluación es de 3.00 mayor a 2.5, lo cual nos indica que los factores internos son adecuados y contribuirán con el cumplimiento de las exigencias de nuestros clientes.

## CAPITULO VI. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo detallaremos el análisis estratégico del plan de negocio mediante el análisis FODA y direccionamiento de la empresa, Seguimiento, del planteamiento del modelo de negocio, posteriormente la estrategia de escalamiento empresarial y por último la propuesta de valor.

### 6.1. Análisis estratégico

#### 6.1.1. Análisis FODA

**Tabla 32. Análisis de factores externos**

Factores determinantes del éxito	Criterio de evaluación	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades del mercado objetivo</b>				
Consumo de Café especial en EE.UU.	Aumenta	0.15	4	0.60
Incremento de los tostadores y baristas de cafés especiales	Aumenta	0.13	4	0.52
Cultura de consumo café en los EE.UU.	Aumenta	0.12	3	0.36
Tendencia de consumos de Café orgánico que no afecte el medio ambiente.	Aumenta	0.10	4	0.40
Fincas productoras de Café, materia prima disponible	Es estable	0.09	4	0.36
<b>Amenazas del mercado objetivo</b>				
Climas que afectan la producción del Café	Aumenta	0.09	2	0.18
Inadecuado control de las plagas por parte del gobierno	disminuye	0.10	2	0.20
Falta de cultura en el consumo nacional del café	disminuye	0.08	2	0.16
Deficiencia en implementación de sistemas de calidad y control en la producción del café	disminuye	0.06	2	0.12
Incremento de los impuestos en el país de destino del café.	No estable	0.08	2	0.16
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.06</b>

Fuente: Elaboración de los tesis

El resultado de la evaluación es de 3.06 mayor a 2.5, lo cual nos indica que el entorno es favorable para el negocio propuesto.

**Tabla 33. Análisis de factores internos**

Factores internos	Criterio de evaluación	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>				
Infraestructura adecuada	Estable	0.15	4	0.60
Tierras altamente productivas de Café	Estable	0.13	4	0.52
Procesos definidos para el desarrollo de las actividades agrícolas, y post cosecha.	Estable	0.12	3	0.36
Equipo de profesionales especializados en la producción del café	Estable	0.05	4	0.20

Factores internos	Criterio de evaluación	Peso	Calificación	Peso ponderado
Conocemos de los procesos adecuados para el desarrollo del valor agregado del café	Estable	0.03	4	0.12
El equipo de campo desarrolla las actividades adecuadas con la finalidad de obtener el mejor café	Estable	0.08	4	0.32
<b>Debilidades</b>				
Deficiencia en el proceso de secado (no contamos con tecnología)	disminuye	0.09	2	0.18
Deficiencia en la integración de los socios de la Cooperativa.	disminuye	0.10	2	0.20
Deficiencias en los procesos de calidad para la obtención de Certificaciones de BPM y HACCP	disminuye	0.08	2	0.16
Limitaciones en conocimientos de financiamiento	disminuye	0.06	2	0.12
Recursos financieros limitados	disminuye	0.08	2	0.16
Se debe incrementar conocimiento, experiencias y metodologías del comercio internacional.	disminuye	0.03	2	0.06
<b>Total</b>		<b>1.00</b>	<b>2</b>	<b>3.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

El resultado de la evaluación es de 3.00 mayor a 2.5, lo cual nos indica que los factores internos son adecuados y contribuirán con el cumplimiento de las exigencias de nuestros clientes.

### **6.1.2. Direccionamiento estratégico**

En la evaluación del direccionamiento estratégico, podemos inferir que a partir de la puntuación obtenida en la matriz EFE 3.06 y la matriz EFI 3.00, la empresa se encuentra en una posición competitiva alta, atractivo del mercado alto, motivo por el cual se tiene que invertir, crecer y construir.

**Tabla 34. Evaluación del direccionamiento estratégico**

		Resultado Matriz EFE: 3.06			
		4.00	2.00	1.00	
		Atractivo del mercado ALTO	Atractivo del mercado MEDIO	Atractivo del mercado BAJO	
Resultado Matriz EFE: 3.00	4.00	Posición Competitiva Alta	Invertir, Crecer y construir	Invertir, Crecer y construir	Equilibrar, retener y mantener
	2.00	Posición Competitiva Media	Invertir, Crecer y construir	Equilibrar, retener y mantener	Cosechar y retirarse
	1.00	Posición Competitiva Baja	Equilibrar, retener y mantener	Cosechar y retirarse	Cosechar y retirarse

Elaboración: Autores de esta tesis

## 6.2. Planteamiento del modelo de negocio

En la tabla 36 se puede apreciar el modelo de negocio CANVAS, mediante un lienzo.

**Tabla 35. Lienzo del Modelo de negocios CANVAS**

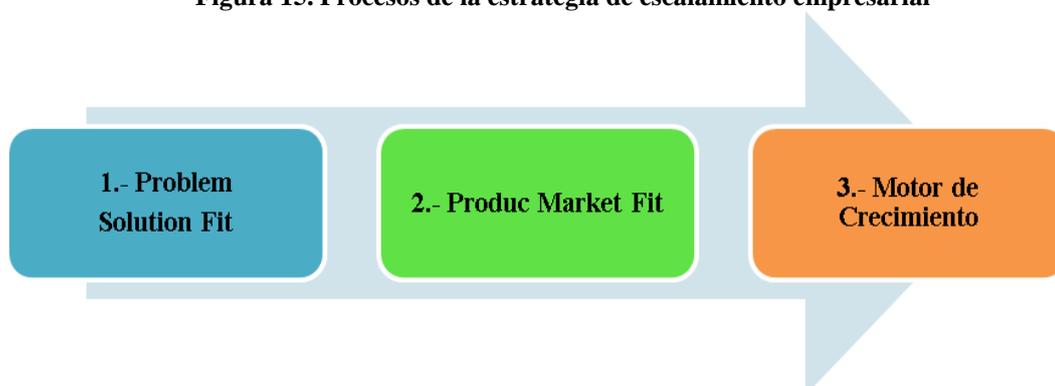
<b>Aliados Claves</b> Alianza con los productores de café. Empresas dedicadas al transporte nacional e internacional. Empresas dedicadas a la fabricación de empaques y embalajes. Empresas de Maquinarias y equipos agrícolas	<b>Actividades Claves</b> Atención de los clientes. Secado especializado de Café. Elaboración de micro lotes de café. Catación de café	<b>Propuesta de Valor</b> Café Especial Honey de alta valoración en tasa	<b>Relaciones con el cliente</b> Los clientes pueden solicitar micro lotes de distintos puntos. Los clientes pueden realizar visitas de los fundos productivos.	<b>Segmento de clientes</b> Tostadores de café especial. Cafeterías reconocidas. Jóvenes y adultos que les gusta el café especial.
	<b>Recursos Clave</b> Campos de cultivo de café. Maquinaria y equipos. Transporte. Tostadora. Laboratorio		<b>Canales de Distribución</b> Las principales tostadoras de café en los estados unidos. Empresas de elaboración de café especial.	
<b>Estructura de Costos</b> Pago de personal Administrativo Pago de personal de campo Pago de Brokers Pago de servicios administrativos Mantenimiento de maquinarias y equipos Pago de asesor legal y contable			<b>Flujo de ingresos</b> Pago de la venta de Café Descarte Pago por la venta de café especial	

Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.3. Estrategia de escalamiento empresarial

La estrategia de escalamiento del Café Honey se desarrollará de la siguiente manera:

Figura 15. Procesos de la estrategia de escalamiento empresarial



Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 36. Descripción de la estrategia de escalamiento empresarial aplicado al café honey

1.- El café Honey es una café especial de alta tasa que brinda un sabor único y concentrado, los consumidores valoran su marca y benéficos	2.- El Café Honey, tiene una penetración del mercado aceptable	3. El uso de los medios digitales para dar a conocer nuestros productos de alta calidad.
--	--	--

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 37. Tabla de modelo de escalabilidad de café honey

	Precio	Tecnologías	Empaque	Distribución	Operaciones	TI
Diferenciación	Precio Alto, para consumidores exigentes	Uso de técnicas en proceso de secado con el infrarrojo	Uso de empaques amigables con el medio ambiente	Uso de transporte aéreo para brindar rapidez en las entregas.	Trazabilidad de los micro lotes	Uso de la página web, estrategias de marketing digital
Costos bajos	Precios bajos de productos	Mejoramiento y mantenimiento de sistemas.	Elaboración de empaques con diseño enfocado a los productores.	Uso de transporte marítimo.	Procesos de selección adecuados	Uso de medio gratuitos de publicaciones de nuestro producto.
Nicho	Precio adaptado al consumidor	Tecnología para proceso de fermentación y secado del café	Empaquetado del café Honey	Exportación del café Honey	Venta de Micro lotes	Uso de las tecnologías para generar experiencia con los clientes

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 6.4. Oferta de diferentes tipos de café

Se toma en cuenta dos tipos de café más comercializados en comparación con el café Honey materia de este estudio, para ver las diferencias de los ingresos obtenidos por la venta del café.

**Tabla 38. Cuadro comparativo de ingresos según tipos de café**

Tipo de Café	Incoterm	Certificación	Quintales	Precio de venta \$/QQ
<b>Café Convencional</b>	FOB	Sin Certificación	Un quintal de 46 kilos	Precio de BVNY
<b>Cafés Certificados</b>	FOB	Orgánica y Comercio Justo	Un quintal de 46 kilos	190 dólares por quintal
<b>Café especial Honey</b>	FOB	Certificado de Origen	Un quintal de 46 kilos	250 dólares por quintal

Elaboración: Autores de esta tesis

En el cuadro podemos observar la diferencia de ingresos de los diferentes cafés. Para el caso del café convencional el precio de referencia es el de la Bolsa de Valores de Nueva York, actualmente bordea los 100 dólares por quintal de 46 kilos fluctuando en pequeñas proporciones de manera positiva o negativa, esto puede ser verificado ingresando al siguiente link <https://es.investing.com/commodities/us-coffee-c>.

Los cafés certificados bajo las normas Orgánicas y Comercio Justo son los más valorados actualmente por el mercado y están siendo comprados a un precio de 190 dólares por quintal de 46 kilos, este precio está dado por las normas del Comercio Justo que garantiza al productor un precio mínimo de 140 dólares más 20 dólares de premio por certificación Comercio Justo más 30 dólares por certificación Orgánica, haciendo un total de 190 dólares por quintal. Cabe destacar que este precio recibido es por doble certificación y son las certificaciones más costosas y complicadas de obtener para las cooperativas. Los Cafés especiales honey no están comoditizados por lo cual no depende de la Bolsa de Valores de Nueva York y actualmente tienen precios superiores a la Bolsa de Valores y a los cafés certificados, esta tendencia va en crecimiento ya que los tostadores buscan una relación directa con el productor y conocer el lugar de origen del café, para efectos de este estudio estamos considerando un precio de 250 dólares siendo conservadores ya que en el mercado se han vendido cafés especiales honey a precios mayores a los 250 dólares por quintal como lo mostramos en el Anexo 06.

## **6.5. Propuesta de valor del café especial**

La propuesta de valor se basará primero en el análisis de los clientes, quienes estarán definidos en la percepción del cliente como sigue:

### **Actividades**

- a) Funcionales. Tareas específicas.
- b) Sociales. Quedar bien, ganar poder, tener status.
- c) Personales sociales. Estado Emocional.

### **Frustraciones**

- a) Efectos secundarios. Aburrirse
- b) Obstáculos. Falta de tiempo
- c) Riesgos. Quedar mal

### **Resultados y beneficios**

- a) Alegrías Necesarias: esencial para las soluciones.
- b) Alegrías esperadas: estamos acostumbrados.
- c) Alegrías deseadas: encantaría tener.
- d) Alegrías inesperadas: van más lejos.

### **Propuesta de valor del café especial**

Lo que nuestra empresa ofrece:

- Café Honey de alta especialidad, el cual cuida el medio ambiente y sobre todo el uso adecuado del agua.
- Micro lotes de café con la trazabilidad que permitan determinar cada productor y fundo donde se cultivó este café, permitiendo tener cafés únicos.
- Sabor y ahora diferenciados por el aroma y suelos distintos de las zonas productoras.
- Uso de una identidad digital RQ, como herramienta para transmitir la historia de cada lote de café, permitiendo al cliente conocer directamente a los productores.

### **Aliviadores de frustraciones**

- Cansancio mental o estrés
- Dolor.
- Mal humor.
- Depresión
- Falta de concentración.
- Infarto al corazón.

- Diabetes.

### **Creadores de alegrías**

- Brinda mayor energía para empezar el día con ánimos.
- Generar mayor capacidad para el rendimiento físico y mental.
- Apoyar a más de 88 familias productoras de café de Moyobamba.
- Consumir productos orgánicos libres de cualquier contaminante químico.
- Pertenecer a un círculo de amistades sanas de consumo de productos de alta calidad.
- Protección y cuidado del medio ambiente, ya que su consumo promueve la producción y siembra de árboles y por lo tanto la conservación del medio ambiente y el hábitat de la flora y fauna peruana.

## CAPITULO VII. PLAN DE NEGOCIOS

En este capítulo procederemos a detallar el plan de negocio de la CAFECVAM en Joint Venture con la empresa Peruvian Harvest SAC. En primer lugar, describiremos sobre el marketing estratégico del plan de negocio, seguido de las estrategias de marketing mix, asimismo las estrategias de operaciones agrícolas, operaciones agroindustriales, finalmente sobre las estrategias de organización y recursos humanos.

### 7.1. Marketing estratégico

#### 7.1.1. Segmentación B2B

La búsqueda de los clientes B2B, se realizará a través de la búsqueda digital, participación de ferias internacionales en café especial, ya que en esta era globalizada se puede acceder a ellos a través de este medio tan importante, pero definiremos las empresas en las cuales tamos interesados contactar.

Paul Hague, Nick Hague y Matthew Harrison, autores de B2B Marketing: What Makes it Special lo definen como: “conocer las necesidades de otros negocios, pero sabiendo que al final, la demanda de los productos hechos por éstos, terminará siendo usado por consumidores particulares en sus casas”, un hecho que hay que tomar en cuenta para la estrategia de mercadotecnia (Merca2.0, 2017).

**Tabla 39. Segmentación de B2B, Café especial Honey**

<b>Empresas tostadoras</b>	<b>Negocios de cafeterías</b>	<b>Tiendas de productos orgánicos</b>
Brindar información técnica del Café Honey.	Brindar la historia detrás del café Honey, conocimiento de los productores.	Brindar la información del impacto ambiental de la siembra del café especial Honey.
Establecer precios de acuerdo a la cantidad de lotes que desea adquirir.	Brindar Precios de acuerdo a la planeación anual de compras.	Precios acordes con la cantidad de compra anual del café.
Contactarlos en ferias especializados de Café.	Contactarlos a través de medios digitales.	Participar de ferias de productos orgánicos
Utilizar los medios digitales.	Visitas y envíos de muestras para pruebas del producto.	Realizar envió de muestras para que realicen pruebas orgánicas.

Elaboración: Autores de esta tesis

Como podemos apreciar la segmentación de B2B, se encuentra enfocado a empresas dedicadas al negocio del café, son las empresas más difíciles de contactar, pero una vez logrado negocios con ellos tendremos grandes aliados para el desarrollo de nuestra empresa.

### 7.1.2. Targeting y comportamiento de compra

La economía estadounidense se está incrementando en un 10% anual para el segmento de cafés especiales, nuestra empresa se tiene que preparar para poder competir en un mercado tan grande y sobre todo exigente, sobre todo conocer, que la población se incrementa y cada vez es más extensa, los gustos y las tendencias de consumo varían de acuerdo a la zona geográfica, es allí donde los cafés especiales tienen una gran oportunidad para poder posicionarse y lograr nuevos nichos de mercado; que de acuerdo al estudio de mercado las principales ciudades que están interesadas en cafés especiales son: Seattle, Portland, San Francisco, Los Ángeles, Nueva York y Chicago. (Diario Gestión, 2017)

En Targeting y comportamiento de nuestro consumidor está definido por las empresas B2B de la cual realizaremos un análisis de sus perfiles empresariales.

**Tabla 40. Características del Targeting y comportamiento de compra**

Características	Empresas tostadoras	Negocios de cafeterías	Tiendas de productos orgánicos	Franquicias de café
Comportamiento de Compra	Realizan su compra a través de empresas especializadas, cooperativas, asociaciones de cafetaleros.	Realizan sus compras a través de empresas especializadas, supermercados.	Realiza la compra a productores asociaciones y cooperativas.	Realizan compras a las empresas transnacionales.
Tipo de Café que compran.	Compran cafés orgánicos, convencionales y especiales de alta valoración.	Compran cafés orgánicos, convencionales y especiales de alta valoración.	Compran cafés orgánicos, convencionales y especiales de alta valoración.	Compran cafés orgánicos, convencionales y especiales de alta valoración.
Volumen de compra	2 a 5 toneladas mensuales	De 5 a 10 quintales	De 5 a 10 quintales	10 a 20 toneladas mensuales.

Elaboración: Autores de esta tesis

### 7.1.3. Posicionamiento de valor

El posicionamiento de nuestro producto se realizará a través de la propuesta de producto orgánico, con calidad de tasa especial y sobre todo con el proceso Honey, el cual está unido al ahorro del agua y su poca contaminación ambiental.

#### **Café Orgánico**

Nuestro café se cultiva sin el uso de herbicidas ni plaguicidas, generando la obtención de un Café orgánico y enfocado al cuidado de medio ambiente y sobre todo a la adecuada convivencia.

## **Café con proceso Honey**

El café Honey, pasa por un proceso de cosecha, despulpado y secado especial, el cual no hace uso del agua por lo tanto tenemos responsabilidad ecológica en el cuidado de los recursos hídricos.

## **Café de especial único y diferenciado**

La historia detrás de cada lote de café se verá reflejado en la trazabilidad que realiza el productor permitiendo que el consumidor y las empresas puedan disfrutar y obtener un café único y diferenciado por el aroma y la densidad de cada grano característicos de cada suelo y microclima de nuestra región San Martín.

## **7.2. Estrategias de marketing mix**

### **7.2.1. Producto**

El producto es el café especial “honey” de la zona de Valle del Alto Mayo, Región San Martín, envasado en sacos de yute. Cada saco contiene 69 kg de café de alta calidad “honey amarillo”.

**Figura 16. Foto de saco con café honey**



Elaboración: Autores de esta tesis

El café Honey es un producto orgánico y cultivado con responsabilidad social, además absorbe los azúcares naturales de la planta, razón que es consumido con escaso azúcar o, en su mayoría, con nada, buscamos contribuir al cuidado de la salud y conservación del medio ambiente, mediante el consumo mínimo de agua.

Uno de los atributos más importantes del café Honey, se basará en la trazabilidad del grano, a través del control del origen de cada micro lotes, es decir, la tostaduría no

solo podrá adquirir un café especial Honey, sino además tendrá la oportunidad de conocer al productor y la historia detrás del micro lote, mediante un RQ digital.

Asimismo, beneficiará a cada productor porque obtendrá reconocimiento de los clientes, a través de una identidad propia, reflejando en mejores precios, mejoramiento de la productividad y competitividad.

### **7.2.2. Precio**

El *incoterm* utilizado para la comercialización de los micros lotes del café de especialidad “Honey” será el FOB (Free On Board). La cual indica que el precio pactado no incluirá el costo del seguro y el flete marítimo. Además, la responsabilidad relacionada a la integridad del producto terminará con la llegada y entrega del café a la agencia contratada por el cliente.

En el capítulo 8 relacionado a la evaluación económica y financiera, detallaremos el precio de venta a la tostadorías potenciales clientes. Sin embargo, para tener un panorama general del precio por quintal del producto, mencionaremos algunos ejemplos suscitados en eventos donde fueron premiados los cafés más finos del Perú.

Según, (Andina, 2017) una pareja de caficultores de la Región Junín, provincia de Chanchamayo, distrito de San Luis de Shuaro, el fundo El Gran Cafetal ubicado 1,800 metros de altura, vendieron un quintal de café fino y orgánico de 46 kg, a 2,350 dólares, a un empresario estadounidense Bob Gerner, este acontecimiento fue realizada en la II Subasta internacional de micro lotes de finos cafés orgánicos. Asimismo, la empresa Chanchamayo Highland Coffee, quien produce cultivos orgánicos y alternativos, logró vender a 1,850 dólares el quintal a una empresa canadiense.

Además, Antonio Quispe, productor del distrito de Monobamba (Jauja), vendió a 1,500 dólares (Andina, 2017), la Cooperativa Agraria Palomar y la Cooperativa Eko-Palomar, respectivamente, quienes lograron cotizar sus granos a 1,520 y 1,220 dólares el quintal. (Andina, 2017)

Esto datos reflejan que el café de especialidad y sobre todo la diferenciación es muy valorado y bien retribuida por parte de los empresarios, ya que este segmento social no busca un producto barato sino un formato diferenciado.

### **7.2.3. Plaza**

Estrategia de plaza de dos niveles:

Productor → Joint Venture → Tostadores importadores.

La estrategia de plaza elegida es la distribución exclusiva, a través de la entrega directa a la tostaduría.

#### **7.2.4. Promoción**

La empresa no se encuentra direccionando la campaña de promoción, son las empresas tostadoras, cafeterías, tiendas de productos orgánicos y franquicias, quienes cada una luchan por generar su posicionamiento empresarial tanto en la ubicación geográficas donde se encuentre su establecimiento así como en las distintas ferias y convenciones donde participan, para demostrar la diferenciación de sus productos y servicios, sin embargo bajo el enfoque de empresa y mediante la colaboración de las instituciones en cargadas del desarrollo de los sectores productivos del país, definimos ciertas estrategias:

##### **Estrategias de promoción**

- Información mediante material impreso de trípticos y el *brochure* de la empresa en idioma inglés y castellano.
- Participación de ferias nacionales de café especial, con la elaboración de degustaciones y prueba sensoria de café.
- Participación de ferias internacionales en el país de Estados Unidos.
- Envío de muestras a los principales tostadores, Cafeterías, tiendas de productos orgánicos y franquicias de café, con la finalidad que puedan conocer nuestro café.
- Generar a través del código QR, la facilidad de acceder al productor del café permitiendo generar un laso comercial directo.

#### **7.2.5. Políticas de ventas**

La empresa brindará las facilidades para que los compradores decidan el volumen de compra, pero el incoterm a vender será mediante el FOB o el Exword, con la finalidad de no descapitalizar la empresa.

Toda venta se definirá mediante contrato de compra venta con el 50% de anticipo del monto pactado, para ser cancelado en su totalidad con el embarque del producto (FOB), o la entrega del producto al transporte convenido (Exword).

Los sacos de grano de café especial honey, tienen definido su proceso de trazabilidad, que permiten identificar, las zonas de producción y el productor de donde proviene la materia prima.

Los precios se definen y pactan acorde con la calidad y proceso del café especial, poniendo por delante siempre al beneficio del agricultor, que permita mejorar la calidad de vida y su inversión en sus parcelas de café.

### **7.2.6. Presupuesto de marketing**

Para el desarrollo del posicionamiento de la empresa se realizará una inversión que permita generar mayor alcance de los productos y servicios que se brinda.

**Tabla 41. Presupuesto de Marketing de la empresa**

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Participación de Ferias Internacionales	04	S/. 10,000.00	S/. 40,000.00
Participación de Ferias Nacionales	03	S/. 6,000.00	S/. 18,000.00
Grabación de videos	10	S/. 1,500.00	S/. 15,000.00
Folletería	10 Mill.	S/. 400.00	S/. 4000.00
Banners	5 unid.	S/. 120.00	S/. 600.00
Ruedas de negocios	3	S/. 2000.00	S/. 6000.00
Afiliación de cámaras de comercio	01 anual	S/. 1200.00	S/. 1200.00
Agremiación a la Sociedad Nacional de Industria	01 anual	S/.1200.00	S/. 1200.00
<b>Total</b>			<b>S/. 86, 000.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### **7.3. Estrategias de operaciones agrícolas**

En esta sección detallaremos el lugar, el método, la cantidad y tiempo de producción de los micros lotes de café de especialidad Honey.

#### **7.3.1. Composición de la actividad**

El ciclo productivo del negocio está dividido en cuatro etapas: (a) acopio del café, (b) transporte del café, (c) Almacenamiento y (d) exportación vía marítima de los micro lotes de café Honey a USA.

- a. Acopio de café:** El acopio de café incluye la selección de los lotes de cada caficultor. El siguiente proceso a realizar es el zarandeo con la finalidad de eliminar impurezas encontradas, como granos vanos, enfermos, dejando uniforme y limpio cada lote. Luego se procederá al ensacado en sacos de polietileno o yute de 69 kilogramos, para el posterior almacenamiento. Se pondrá identificadores (etiquetas plastificadas de colores) de acuerdo a las características del socio productor.

El almacenamiento de los granos deberá estar en 12% de humedad.

**b. Transporte de café:**

**Acondicionamiento:** Las unidades de transportes deberán estar limpias, antes del recojo de los lotes de café del centro de acopio. El transporte será por separado, previamente etiquetado de acuerdo a la condición de cada productor.

**Documentación:** Cada lote que ingresa al almacén central deberá contar con su guía de remisión interna, recibo de compra, análisis de control de calidad, verificado por el responsable del sector.

**c. Almacenamiento**

**Conformación de lotes:** Verificar la documentación y control de calidad de cada sub lote de acuerdo a las exigencias de los clientes.

La calidad del café a de especialidad Honey será de 84 a 89 puntos en taza, para determinar la calidad, se extraerá una muestra de 300 gramos, para realizar las pruebas de laboratorio.

Las pruebas de laboratorio de realizarán con los siguientes especialistas:

- Oscar Gonzales, Q Grader y Responsable de compras de Sustainable Harvest.
- K.C. Okiffi, Q Grader y Catador de café en HVC Exportaciones

Posterior a las pruebas de laboratorio la CACFEVAM y Peruvian Harvest procederán a separar los lotes y envasar en sacos de yute de acuerdo a los requerimientos del cliente, para el estampado de los sacos se empleará un pigmento vegetal (achiote).

**Cosido y envasado:**

Después de la selección por cliente u condición de los sacos se procede al cosido de los sacos de 69 kg y el ordenamiento.

**Organización de los sub lotes:**

El almacén deberá estar limpio, ventilado, ordenado, además deberá mostrar la señalización del espacio, el etiquetado y rotulado de acuerdo a las características de cada socio.

**Envío de lote:**

Previa coordinación con el área comercial para el envío de lotes de acuerdo a los contratos firmados. Estos lotes serán enviados a la ciudad de Lima, previa a la entrega de producto se tomará muestra aleatoria para confirmar la calidad del producto.

#### **d. Exportación vía marítima de los micro lotes de café Honey a USA**

Una vez asegurada la calidad exigida por el cliente, se procederá al envío al puerto de embarque acordado y en coordinación con el agente de carga marítima elegido por el cliente. Además, se enviará toda la documentación requerida e indispensable para el desaduanaje en el lugar de destino.

#### **7.3.2. Procesos diferenciados.**

Todos estos procesos garantizan la calidad y serán realizados con personal calificado, los cuales estarán constantemente capacitados y calibrados con los futuros clientes, además se contará con módulos de beneficio y secado del 1er nivel, laboratorios completamente equipados para los análisis físico y organoléptico.

- **Identificación de variedad:** Para la obtención de taza de café diferenciado, los procesos deberán iniciarse desde el diseño y elección del tipo de café a sembrar.
- **Recolección de la fruta de campo:** Recolección de frutos, maduros y en óptimas condiciones, libre de plagas y enfermedades que afecten la calidad física del grano. Mediante el refractómetro se identificará el punto óptimo de maduración entre un 18 y 24% de grados brix (contenido de azúcares).

Mediante la clasificación manual se procederá a separar los diferentes puntos de maduración con la finalidad de lograr un producto uniforme, que se verá reflejado en la calidad de taza.

Para evitar cualquier tipo de inconveniente es recomendable despulpar el café el mismo día, o de acuerdo al tiempo atmosférico se podrá dejar en reposo los granos durante 24 horas.

- **Criterios para preparación:** Para el despulpado no se usará agua y así el mucilago se adhiera al grano, obteniendo la apariencia y la intensidad de las características sensoriales afrutadas. La exposición directa o parcial al secamiento natural “al sol” influirá principalmente en la apariencia del pergamino.
- **Secamiento:** Mediante el secamiento lento en camas africanas o parihuela, para facilitar la aireación. Sin embargo, de forma parcial se hará la exposición al sol, la forma más práctica es mediante la colocación de la cobertura desmontable de tela de sombra o malla de sarán encima del sistema de secado, es indispensable que el café tenga una exposición directa al sol, pero evitar que supere los 40 °C. El espesor de la capa no deberá superar los 5 cm.

Para lograr el secamiento homogéneo, es recomendable mover el café seguidamente después de la colocación en las camas, cada hora durante 3 a 5 días, después cada 2 o 3. Sin embargo, es posible no mover durante los 3 a 5 días, para lograr la mayor concentración de las características organolépticas, pero dependerá de la aireación.

Durante el tiempo que demora el proceso de secado, se realizará la clasificación manual por observación, para separar impurezas y defectos que pueden afectar la calidad de taza. Se deberá almacenar en entre 10 y 12%. Es importante considerar el tiempo de almacenamiento por lo menos de 2 meses para consolidar las características organolépticas y expresar sensorialmente su potencial en taza.

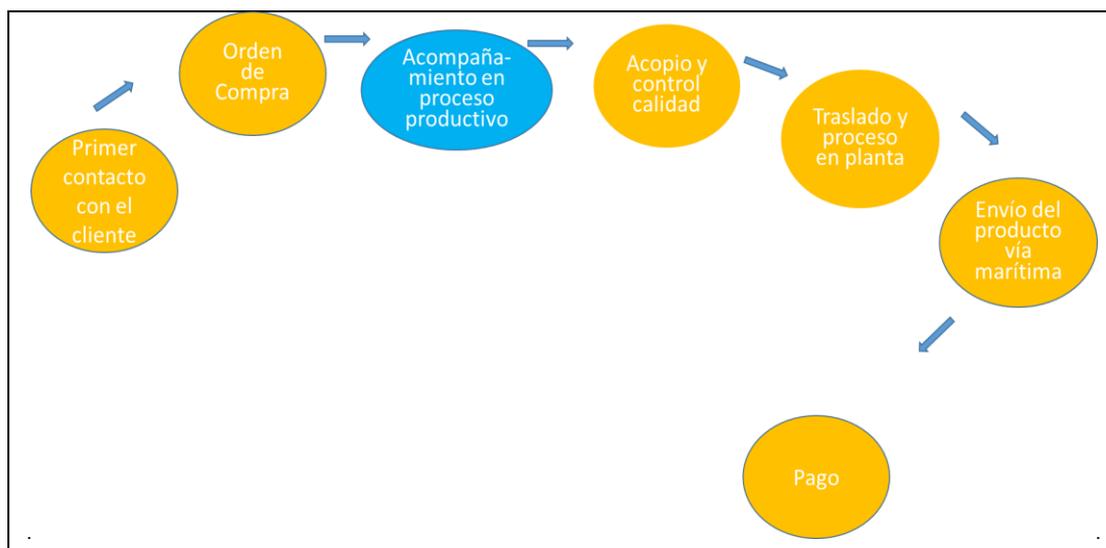
### ***7.3.3. Flujograma del proceso del negocio***

El proceso de negociación está conformado por cinco etapas:

- a) Primer contacto con el cliente: viene a ser el intercambio de información que se realiza.
- b) Orden de Compra: Documento que da inicio al proceso de negociación, el mismo que se concreta con un contrato de compra-venta, de acuerdo a las cláusulas establecidas entre ambas partes.
- c) Acompañamiento en proceso productivo: Viene a ser todo el control que se realiza en campo, durante el proceso productivo que nos va permitir garantizar la calidad del producto, dicho proceso va de la mano entre ambas empresas.
- d) Acopio y control de calidad: Viene a ser el proceso donde se recibe la materia prima para su posterior proceso de beneficio húmedo, secado final, y almacenamiento, en todo este proceso se realiza un control de calidad minucioso.
- e) Traslado y proceso en planta: Una vez que el café pergamino está seco y almacenado en la empresa, se traslada a planta de proceso en este caso ubicado en la ciudad de Chiclayo, donde se realiza el proceso de clasificación de grano de acuerdo a la calidad solicitada por el importador.
- f) Envío del producto vía marítima: Una vez que el producto ha sido procesado de acuerdo a calidades, se procede a consolidarlo en contenedores de 20 pies, para su posterior traslado al puerto de Paita para su embarque y envío final vía marítima.
- g) Pago: Una vez concluido el proceso de embarque del producto y se procedió a entregar el 100% de la documentación de envío, el cliente tiene 15 días para realizar el pago correspondiente.



**Figura 17. Flujograma del negocio**



Elaboración: Autores de esta tesis

#### **7.3.4. Logística de exportación según contrato (FOB)**

Para el desarrollo de las exportaciones del micro lote de Café especial Honey se hará el uso del incoterm FOB, por lo cual desarrollaremos de las siguientes actividades:

##### **a) Preparación del Lote para el transporte terrestre:**

El transporte terrestre se realizará desde la ciudad de Moyobamba hacia la ciudad de Chiclayo, con el uso de empresas de transporte de carga el cual tiene un periodo de tiempo de 24 horas, se llevará de acuerdo a la cantidad especificada en el contrato su estibación será en sacos de 69 Kilos.

##### **b) Proceso en planta y Consolidación de carga en container.**

Luego de realizarse el proceso de selección en planta, en la ciudad de Chiclayo, se dispondrá en consolidar la carga en un contenedor con la finalidad de llevarlo al puerto.

##### **c) Transporte de carga al puerto de Paita**

Luego de la consolidación de carga se dispondrá ir al puerto de Paita, con la finalidad de pasar los controles de carga para poder ingresar el producto a borde del buque.

##### **d) Transporte a borda de buque**

Se realiza una vez realizado todos los trámites aduaneros, para manipular el container a borda del transporte.

Los presente cuatro pasos, son los básicos para el desarrollo de la logística de exportación, en cada uno de ellos a distintas sub actividades que no mencionamos por ser propias del itinerario de trabajo y los procesos de control.

### **7.3.5. Costos logísticos en la exportación del café**

Los costos logísticos del café Honey se verán afectados por la demora de los transportes o los procesos aduaneros, sin embargo, mientras se realice en el menor tiempo posible estaremos reduciendo los costos de almacenaje y sobre todo la entrega a tiempo de nuestros productos, a continuación, detallaremos los costos de 1 container de 22 toneladas de café especial.

**Tabla 42. Costos logísticos en la exportación del café.**

<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Inversión</b>
Preparación del micro Lote para el transporte terrestre	3 días	Área de Logística, empresa de transporte terrestre.	S/. 5500.00
Consolidación de carga en container.	1 día	Personal de consolidación	S/. 500.00
Transporte de carga al puerto de Paita	2 a 5 días hábiles	Empresa de Transporte, agente aduanero, área logística.	S/. 1800.00
Transporte a borda de buque	1 día	Empresa de transporte, agente aduanero, empresa naviera.	S/. 800.00
<b>Total</b>	<b>7 a 12 días</b>		<b>S/. 8600.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Gastos aproximados por el transporte de 1 container de 22 toneladas, es de S/. 8,600.00 y el tiempo para el cumplimiento de la logística es de 7 como días como mínimo y 12 días como máximo.

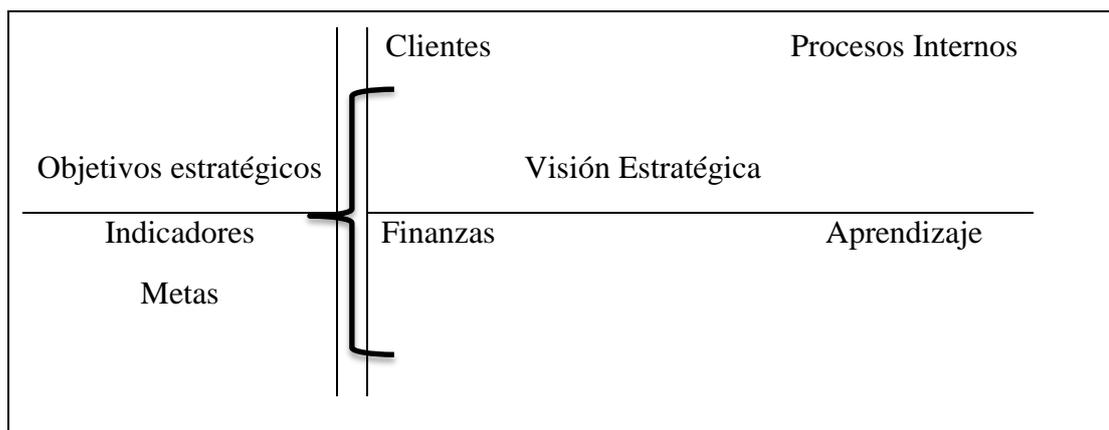
## **7.4. Estrategias de organización y recursos humanos**

### **7.4.1. Análisis del modelo de gestión**

El modelo de gestión se ve reforzado en la empresa por los distintos procesos que cumple cada una del área donde interactúan los colaboradores para lo cual platearemos un diagrama que permita sea de mayor facilidad su interpretación.

Hemos elegido el Balanced Scorecard como una herramienta, que es Un sistema de gestión que traduce la estrategia de negocios en un conjunto coherente de indicadores.

**Tabla 43. Balanced Scorecard**



Elaboración. Autores de esta tesis

Dentro de las perspectivas hemos adicionado objetivos e indicadores que monitoreen los objetivos, mencionando un Cuadro de Mando Integral donde menciona las perspectiva, objetivo, indicadores que monitorean dichos objetivos, responsable de dichos indicadores, orden (creciente o decreciente) y unidad de medida (Tabla 44) explicados según el siguiente detalle:

**Incremento de capital.** El Capital de la empresa para llevar a cabo el proyecto se verá incrementado en 316,511 soles, como se demuestra en el punto 8.2, tabla 48 (determinación del financiamiento) haciendo un total de 527,351 como capital meta.

**Incremento de ventas.** Según nuestros pronósticos en el punto 8.3.1 Volúmenes de producción, se puede apreciar en la tabla 49 (Segmentación de la oferta exportable Año 01) que estamos tomado como meta exportar dos contenedores en nuestro primer año.

**Beneficio Monetario.** Los ingresos por la venta de cafés especiales honey son de 250 dólares el cual lo demostramos en los contratos realizados a otras empresas en el anexo 11 y 12, con precios mayor a los cafés certificados que son mejor pagados en el mercado actualmente los cuales se venden a 190 dólares el quintal según demostramos en el contrato de compra y venta, ver anexo 13.

**Producto de Calidad.** Nuestro es de mayor calidad a los cafés normalmente comercializados con certificaciones, estos cafés tiene un puntaje en taza de 82 puntos y el café honey alcanza un puntaje en taza 84 puntos, el cual lo demostramos en el anexo 4 y 5 formato de catación de la SCA, realizado por los catadores Oscar Gonzales y K.C. O'Keefe.

**Aumentar Clientes.** Se aumentaría los clientes, ya que actualmente no contamos con clientes de cafés especiales, al primer año tendríamos 2 clientes los cuales comprarían un contenedor de café honey cada uno, para los cuales ya se tiene un acercamiento in situ gracias a la visita realizada en la feria de la SCAA (ver anexo 19), clientes BATDORF & BRONSON y VITROLA de Estados Unidos.

**Selección de personal Calificado.** La empresa ya cuenta con tres profesionales calificados, estos aumentarían al inicio del proyecto para las cubrir las áreas que demanda el proyecto para un manejo eficiente de los procesos, subiendo el personal a 6 profesionales. De acuerdo al punto 7.4.2. estructura organizacional, figura 19 Organigrama del agronegocio.

**Mantenimiento de instalaciones y maquinaria.** Actualmente se realiza un mantenimiento a las oficinas administrativas de la empresa, cuando el negocio empiece a operar se realizarán cuatro mantenimientos de instalaciones y maquinarias los cuales le demostramos en el anexo 6. Plan de mantenimiento de equipamiento.

**Logística eficiente.** Se conocerá las parcelas y los productores del café que conforman los contenedores a exportar, actualmente los negocios se hacen sin tomar estos puntos, los cuales son importantes para la negociación de cafés especiales, estas listas lo demostramos en el anexo 5 (lista de productores de CAFEVAM).

**Capacitación y entrenamiento.** Actualmente la empresa realiza dos capacitaciones al año en materia de calidad y gestión administrativa, la meta para implementar el negocio es realizar 4 capacitaciones por año con el fin de fortalecer capacidades del equipo, esto lo demostramos en el anexo 8 y 9 (Plan anual de capacitaciones).

**Comunicación horizontal y vertical.** Se realizan 4 reuniones de gerencia al año actualmente, para la realización del proyecto se realizarán 12 reuniones una cada mes con el fin de evaluar los objetivos del proyecto y como se van cumpliendo, esto lo demostramos en el anexo 7 y 8 (Plan de reuniones de gerencia).

**Tabla 44. Cuadro de Mando Integral**

<b>AÑO</b>	<b>2019</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ANUAL</b>				
<b>PRESPERCTIVA</b>	<b>OBJETIVO</b>		<b>INDICADOR</b>		<b>RESPONSABLE</b>	<b>ORDEN</b>	<b>UNID DE MED</b>
<b>Financiera</b>	Incrementar capital		Capital para aejecucion del negocio en soles		Ger. Gral.	Creciente	%
	Incrementar Ventas		ventas de café especial honey en contenedores, al primer año del proyecto.		Ger. Gral.	Creciente	%
	Beneficio Monetario		Ingreso en dolares por quintal de café vendido, café certificado versus café honey		Ger. Gral.	Creciente	%
<b>Clientes</b>	Producto de Calidad		Aumento de puntaje en taza con el proceso Honey		Jef. De control de Calidad y Trazabilidad	Creciente	%
	Aumentar Clientes		Número de clientes de cafés especiales, al primer año del proyecto		Ger. Gral.	Creciente	%
<b>Procesos</b>	Selección de personal calificado		Número de personal calificado		Ger. Gral.	Creciente	%
	Mantenimiento de instalaciones y maquinaria		Número de mantenimientos anuales de instalaciones y maquinaria.		Administracion	Creciente	%
	Logística eficiente		Listas de productores que conforman el contenedor a exportar		Jef. De control de Calidad y Trazabilidad	Creciente	%
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Capacitación y entrenamiento		Capacitacion en sistemas de Produccion y gestion administrativa anuales		Ger. Gral, Jefe acopio y monitoreo Produccion	Creciente	%
	Comunicación horizontal y ver		Numero de reuniones de gerencia anuales		Ger. Gral.	Creciente	%

Fuente:

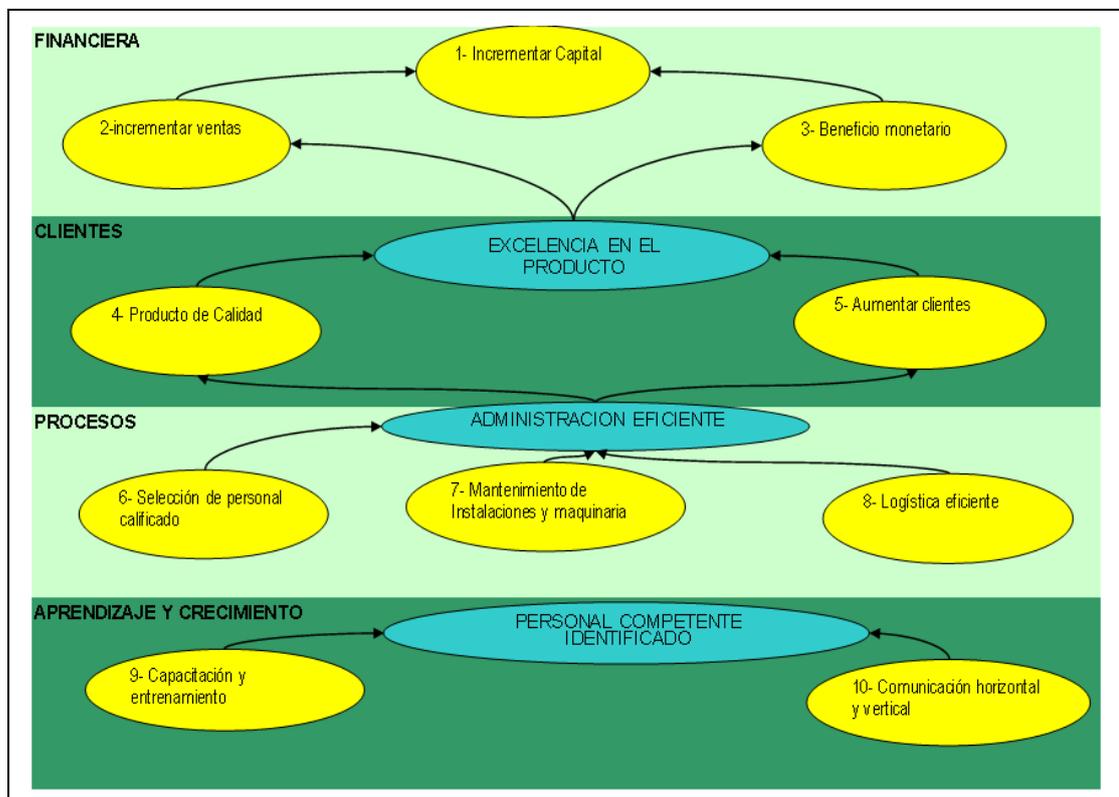
Elaboración

propia

El Mapa Estratégico Constituye uno de los elementos básicos en lo que se refiere el Balanced Scorecard, la finalidad en la dirección y gestión de proyectos es el resultado de cadenas de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: Financiero, Clientes, Procesos y Aprendizaje. Los buenos resultados financieros en la gestión de proyectos se basan en la combinación de indicadores técnicos-económicos con la finalidad de buscar la rentabilidad del negocio (Tabla 46.).

Respecto al Formato de Cuadro de Mando Integral, hay infinidad de posibilidades (tablas de datos, gráficos, semáforos, en software, en pape.) y cada empresa debe escoger aquel que mejor y más clara información le transmita (Tabla 46.), hemos elegido un tipo de formato con semaforización que nos permitiría facilitar nuestra gestión.

**Figura 18. Mapa Estratégico**



Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Formato de Reporte de Cuadro de Mando Integral

AÑO	2019	FRECUENCIA	ANUAL		2019		
PRESPECTIVA		OBJETIVO		INDICADOR	REAL	META	
Financiera		Incrementar capital		Capital para aejecucion del negocio en soles	210,840	527,351	2.50
		Incrementar Ventas		ventas de café especial honey en contenedores, al primer año del proyecto.	0	2	ND
		Beneficio Monetario		Ingreso en dólares por quintal de café vendido, café certificado versus café honey	190	250	1.32
Clientes		Producto de Calidad		Aumento de puntaje en taza con el proceso Honey	82	84	1.02
		Aumentar Clientes		Número de clientes de cafés especiales, al primer año del proyecto	0	2	ND
Procesos		Selección de personal calificado		Número de personal calificado	3	6	2.00
		Mantenimiento de instalaciones y maquinaria		Número de mantenimientos anuales de instalaciones y maquinaria.	1	4	4.00
		Logística eficiente		Listas de productores que conforman el contenedor a exportar	0	2	ND
Aprendizaje y Crecimiento		Capacitación y entrenamiento		Capacitacion en sistemas de calidad y gestion administrativa anuales	2	4	2.00
		Comunicación horizontal y vertical		Numero de reuniones de gerencia anuales	4	12	3.00

Meta/Real    M/R < 1  
M/R > =1

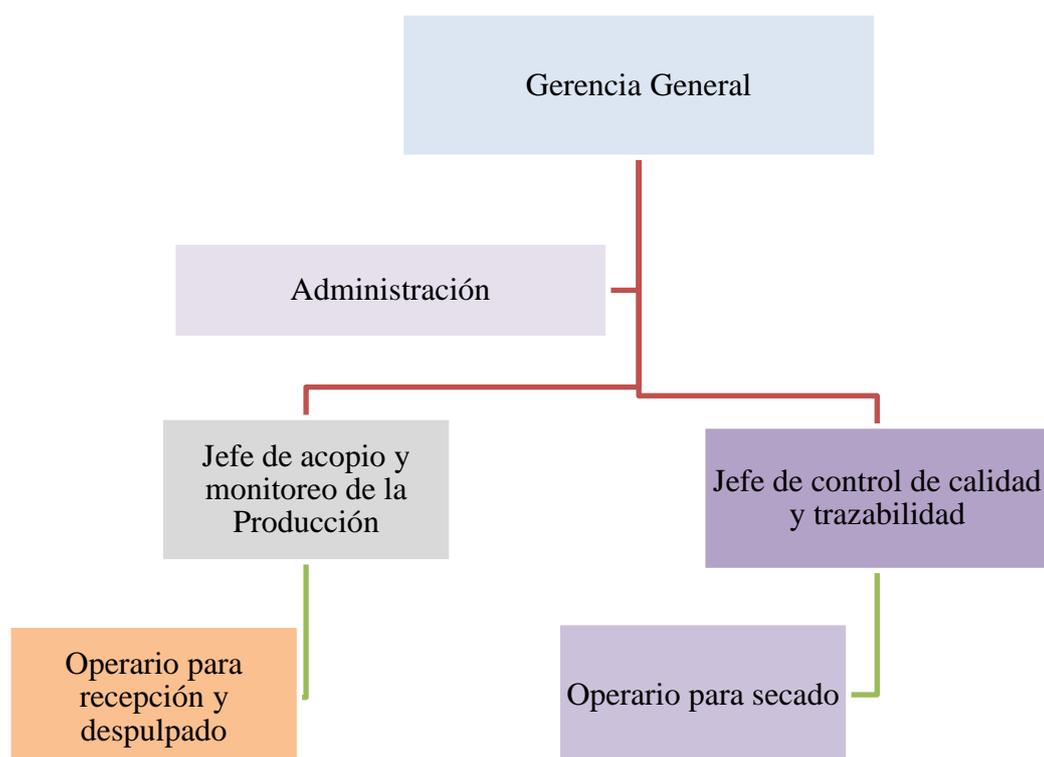


Fuente: Elaboración propia

#### 7.4.2. Estructura organizacional

A continuación, detallamos la estructura organizacional para la conducción del AGRONEGOCIO por parte de la empresa Peruvian Harvest SAC, no obstante su estructura organizacional es más amplia ya que cuenta con otras líneas de negocio Café tostado, café verde especial y cafés convencionales:

**Figura 19. Organigrama del Agronegocio**



Elaboración: Autores de esta tesis

#### 7.4.3. Análisis del MOF

A continuación detallamos el perfil y funciones de cada puesto de la empresa que se encargará de realizar las negociaciones.

##### **Gerente general**

Es el personal de más alta jerarquía, responsable del manejo económico y financiero, dirige la acción operativa de la empresa. Es un cargo de confianza.

- **Conocimientos:** Debe ser un profesional con estudios concluidos en Administración, Contabilidad, Economía, Ingeniería Agrónoma y/o carreras afines, especialista en temas de comercio internacional, finanzas, tributación, cooperativismo. Con Maestría en Negocios Internacionales y/o Agronegocios de alguna universidad de prestigio, con 3 años de experiencia en cargos de dirección,

negociaciones y toma de decisiones. Con conocimientos de inglés a nivel avanzado y tecnologías de comunicación.

- **Habilidades:** Manejo de recursos humanos y materiales, gestión del tiempo, capacidad de análisis del entorno, capacidad de negociación, capacidad para la toma de decisiones, comunicación con el entorno, manejo de tecnología (computadora, internet y otros), trabajo en equipo, capacidad innovadora, liderazgo con visión de futuro.
- **Actitudes:** Ser honesto, ser objetivo, tener iniciativa propia, demostrar transparencia para generar confianza, ser proactivo, ser responsable, ser atento.

**Cumplirá las siguientes funciones:**

- Ejercer la representación de la empresa y cooperativa ante las instancias financieras, comerciales, legales y otras
- Gestión estratégica financiera.
- Negociar tipo de cambio de moneda extranjera.
- Preparar el Informe Económico, Flujo Económico y Plan de Trabajo.
- Coordinar con las diferentes áreas para el buen funcionamiento de la empresa.
- Elaboración y actualización de herramientas operativas de gestión.
- Cuidar la existencia de los bienes consignados en los Inventarios Patrimoniales.
- Responsable de obtener los documentos tales como: permisos, contratos, etc. Que contribuyan a realizar la exportación de forma exitosa.
- Es responsable de la existencia, regularidad y veracidad de los libros y demás documentos que la empresa debe llevar por imperio de la Ley.
- Participar en reuniones, para debatir estrategias a implementarse que contribuyan al fortalecimiento empresarial.
- Crear e identificar oportunidades de negocio mediante el estudio de mercado.
- Participación en las ferias comerciales y rueda de negocios nacionales e internacionales.
- Contratación de personal y otros.
- Abrir, cerrar administrar cuentas corrientes en las entidades financieras.
- Celebrar contratos con los importadores y exportadores.
- Determinar precios de compra y venta.
- Mantener la comunicación de los clientes.

**Administrador**

Reportara directamente a la gerencia general

- **Conocimientos:** Técnico o licenciado en administración, con conocimientos básicos de contabilidad, marketing y atención al cliente. Dos años de experiencia en puestos similares en empresas del rubro.
- **Habilidades:** Manejo de office, manejo de inglés básico o intermedio, capacidad de trabajar bajo presión, liderazgo y trabajo en equipo, capacidad de criticar constructivamente, capacidad de comunicación asertiva.
- **Actitudes:** Ser responsable, ser proactivo, ser honesto, ser puntual, ser eficaz.

**Cumplirá las siguientes funciones:**

- Atención a productores socios.
- Emisión de cheques.
- Consolidación de cuentas.
- Llenado de comprobantes de operaciones.
- Cancelación de sueldos y salarios al personal.
- Emisión de facturas a clientes nacionales e internacionales.
- Emisión de boletas de venta de café.
- Pago a proveedores.
- Elaboración de documentación de exportación; BL, facturas, guías de remisión, certificaciones, etc.
- Compra de insumos y materiales para la oficina.
- Informe mensual de gastos operativos de las diferentes áreas.
- Manejo de caja chica.
- Ser responsable de los fondos de Caja, atendiendo los comprobantes que sustentan los movimientos debidamente autorizados, llevando el registro respectivo.
- Realizar periódicamente el arqueo de la Caja.
- Responder por la correcta ejecución de las cuentas por pagar.
- Mantener la documentación actualizada y disponible para los arqueos anunciados y no anunciados por la gerencia.

**Jefe de acopio y monitoreo de la Producción**

Reportara directamente a la gerencia general

- **Conocimientos:** Ingeniero Agrónomo o técnico agropecuario, con especialización en procesos productivos, manejo integral del cultivo del café, fermentaciones,

secado, manejo de almacenes. Conocimientos comprobados, experiencia comprobada de 2 años como jefe de producción y almacén.

- **Habilidades:** Saber operar diferentes máquinas y equipos; moto guadañas, sierras eléctricas, moto fumigadoras, etc. saber operar computadoras y GPS, ser observador, analizar café cerezo, tener facilidad de palabra, manejar motocicleta, tener liderazgo, manejo del lenguaje local, trabajar en equipo y bajo presión.
- **Actitudes:** Ser responsable, ser honesto, ser solidario, ser positivo, ser proactivo, ser imparcial, tener buen trato, ser paciente y razonable.

#### **Cumplirá las siguientes funciones:**

- Prever, organizar, integrar, dirigir, controlar, retroalimentar las operaciones, de las áreas productivas, garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.
- Elaboración y llenado de fichas de inspección.
- Elaboración de planes y fichas de registro de producción.
- Capacitar constantemente a los socios productores.
- Responsable del análisis físico del café cerezo.
- Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos realizados.
- Ejecución de planes productivos, elaborar cada año un plan anual.
- Desarrollar nuevos proyectos de producción.
- Registrar los pesos y el rendimiento del café.

#### **Jefe de control de calidad y trazabilidad**

Reportará directamente a la gerencia general

- **Conocimientos:** Ingeniero Agroindustrial, con conocimientos en trazabilidad del café para exportación, conocimientos en análisis de calidad del café físico y organoléptico. Con experiencia comprobado de 2 años en trabajos similares.
- **Habilidades:** Saber diferenciar un buen café; sus atributos y sus defectos, saber realizar análisis físicos del café, saber cómo mejorar un café que llega con malas características organolépticas, saber enseñar y explicar a los productores sobre cómo mejorar la calidad de su café, saber la documentación a llenar para un adecuado seguimiento de la producción y trazabilidad.
- **Actitudes:** Ser ordenado, ser aseado, ser amigable, ser responsable, tener iniciativa propia en el trabajo.

**Cumplirá las siguientes funciones:**

- Análisis organoléptico de muestras que se encuentran en almacén
- Preparar las muestras y conservar ordenadamente las contramuestras.
- Cuidado del laboratorio de control de calidad; equipos, materiales, etc...
- Atención al socio para explicarle el resultado del análisis organoléptico de su café.
- Verificar los procesos en planta de proceso.
- Atención personalizada a visitante de clientes.
- Capacitar sobre control de calidad a socios.
- Llevará un registro de existencia de muestras de café de los lotes enviados a planta de proceso.
- Solicitar mantenimiento y calibración oportuna de los equipos para brindar un óptimo servicio.
- Solicitar las adquisiciones de bienes y servicios, de acuerdo a las necesidades del área teniendo en consideración la disponibilidad económica.
- Elaboración documentaria de los cafés comprados y vendidos.

**Operario para recepción y despulpado**

Reportará directamente a jefe de acopio y monitoreo de la producción y a la gerencia general

- **Conocimientos:** Técnico Agropecuario con conocimientos en análisis de café cerezo y manejo de maquinaria para despulpado, balanzas y llenado de formados de recepción de café.
- **Habilidades:** Saber realizar análisis físicos del café cerezo, saber cómo mejorar un café para tener mayor rendimiento físico, saber enseñar y explicar a los productores sobre cómo mejorar aumentar el rendimiento de su café, manejo de motocicleta, saber operar diferentes maquinarias, tener buena condición física para mover sacos pesados.
- **Actitudes:** Ser responsable, ser honesto, ser solidario, ser proactivo, ser imparcial, tener buen trato, ser paciente.

**Cumplirá las siguientes funciones:**

- No dejar transcurrir más de 5 horas para el despulpado del café
- Capacitar constantemente a los socios productores para mejorar su calidad física.

- Análisis físico del café cerezo.
- Disminuir y controlar las mermas en la despulpa.
- Registrar e informar las características del café de cada socio
- Registrar los pesos y el rendimiento del café.
- Informar las deficiencias del producto despulpado.

### **Operario para secado**

Reportará directamente a jefe de control de calidad y trazabilidad y/o a la gerencia general.

- **Conocimientos:** Conocimiento en el manejo del secado del café, conocimiento en el análisis físico del café pergamino, conocimiento en manejo de secadores de café. Con un año de experiencia en empresas similares.
- **Habilidades:** Saber realizar análisis físicos del café pergamino, saber cómo mejorar un café que llega con rendimiento físico bajo, saber enseñar y explicar a los productores sobre cómo mejorar la calidad física de su café, tener buena condición física para mover sacos pesados.
- **Actitudes:** Ser ordenado, ser amigable, ser responsable, tener iniciativa propia en el trabajo, ser paciente, ser servicial.

### **Cumplirá las siguientes funciones:**

- Secar todo el café recepcionado y despulpado
- Remover constantemente el café puesto en los secadores
- Análisis físico del café pergamino honey
- Registrar la merma del peso del café de húmedo a seco
- Envasar el café seco
- Ordenar el café en almacén de acuerdo a su calidad.

#### ***7.4.4. Políticas de contratación de personal***

La empresa Peruvian Harvest, considera que el proceso de reclutamiento constituye el más importante del proceso de selección, para acceder a candidatos idóneos con potencial. Todo logro alcanzado es en base al mérito, competencia y transparencia, poniendo en todo momento la igualdad de oportunidad a todos los postulantes.

Cuando exista de un puesto vacante, se realizará una convocatoria interna o externa aprobada previamente por el Gerente de Peruvian Harvest.

La convocatoria proporcionará información a los potenciales postulantes sobre el puesto a cubrir, sus objetivos, sus requisitos, el plazo de presentación, así como la forma y lugar de recepción de las postulaciones.

El gerente en coordinación con el área solicitante, son responsables de la emisión de la convocatoria y que ésta coincida con la política de contratación basada en la demanda organizacional y la disponibilidad presupuestaria.

El concurso a la convocatoria pública: interna o externa, podrá ser declarada desierta a través de la Unidad de Recursos Humanos, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva, cuando no logrará atraer al menos a un (1) postulante por cargo, que cumpla los requisitos exigidos por el puesto convocado o ninguno de los postulantes obtenga el puntaje suficiente para ser aprobado durante el proceso de selección; en consecuencia, se emitirá una ampliación o segunda convocatoria.

La selección de los trabajadores y su consecuente ingreso a PERUVIAN HARVEST, se realiza sobre la base de sus méritos, capacidades, aptitudes, antecedentes laborales y atributos personales, previo cumplimiento del proceso de reclutamiento. Este proceso comprende las etapas de evaluación, selección, informe de resultados, elección, nombramiento y posesión.

## CAPITULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

### 8.1. Inversión requerida

#### 8.1.1. Activos fijos

El plan de negocios comprende el acopio, procesamiento post cosecha y exportación de café de especialidad tipo Honey, para lo cual será necesario la implementación de un centro de beneficio centralizado de café cerezo con infraestructura y equipamiento adecuado para desarrollar eficientemente los procesos.

**Tabla 46. Inversión en activos fijos**

Rubro	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Total
<b>Bienes inmuebles</b>				<b>15,000</b>
Terreno para instalación de módulos de beneficio post cosecha (0.5 ha)	Unidad	1.00	15,000.00	15,000
<b>Obras civiles</b>				<b>135,000</b>
Construcción del área de Acopio 10 x 15 m: - (Recepción, pesaje y control de calidad de café cerezo) con material de concreto y techo de estructura metálica con calamina. - (Despulpe y compostaje) con material de concreto	Global	1.00	15,000.00	15,000
Construcción del área de Secado (Módulos de secado de 6 x 8 m capacidad 150 qq 56kg de café pergamino x campaña, piso afirmado con piedra triturada)	Módulo	7.00	10,000.00	70,000
Construcción del área del Almacén de café seco en pergamino (Área 450 m <sup>2</sup> )	Global	1.00	50,000.00	50,000
<b>Equipos e instrumentos</b>				<b>57,640</b>
Despulpadoras a motor de 300 Kg. café cerezo hora	Unidad	2	20,000.00	40,000
Balanza de 2 TM de capacidad	Unidad	2	5,000.00	10,000
Medidor de humedad de grano de café	Unidad	1	5,000.00	5,000
Cosedora manual de sacos	Unidad	2	1,000.00	2,000
Refractómetro	Unidad	2	200.00	400
Plumas de acero inoxidable para muestreo	Juego	2	120.00	240
<b>Bienes muebles</b>				<b>3,200</b>
Parihuela de madera para almacén	Unidad	40.00	80.00	3,200
<b>Total activos fijos e intangibles</b>				<b>210,840</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 8.1.2. Capital de trabajo

Para el capital de trabajo se tuvo en cuenta el total de los costos y gastos del primer año de operación, considerándose el 50% para dar inicio a la operatividad del negocio.

**Tabla 47. Estimación del capital de trabajo**

	Año 01
<b>Total costos y gastos (año 1)</b>	<b>633,023</b>
Costos variables de producción y exportación	382,379
Costos de exportación	17,660
Gastos de marketing	54,400
Gastos administrativos	178,584

<b>Requerimiento para flujo operativo del negocio</b>	<b>50.00%</b>
<b>Capital de trabajo requerido</b>	<b>316,511</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.2. Estrategias de financiamiento

### 8.2.1. Capital propio

**Tabla 48. Determinación del financiamiento**

<b>Estrategia de financiamiento</b>		<b>Año 01</b>
Deuda	60%	316,511
Capital propio	40%	210,840
<b>Total Inversión Inicial S/.</b>		<b>527,351</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

El capital propio representa el 40% de la inversión inicial que es S/ 210,840 que será empleado principalmente en la instalaciones y obras civiles.

### 8.2.2. Préstamos

Teniendo en cuenta la banca local e internacional se ha determinado que el 60% de la inversión inicial total será gestionada mediante crédito, que es S/ 316,511 el cual se empleará principalmente en el acopio y comercialización de la materia prima.

En la banca internacional obtuvimos referencia de la financiera Alterfin que es una cooperativa de inversiones con sede en Bélgica y otorga créditos a organizaciones productivas y empresas agroindustriales con tasas de interés que varían entre el 9% y el 10% más una comisión administrativa del 1%. En la banca local obtuvimos cotización con la Caja de Ahorro y Crédito San Martín de Porras en la cual la tasa de interés efectiva anual para capital de trabajo por el monto de 350,000.00 soles a un periodo de 8 meses es de 17%, así también cotización similar en la Caja Piura S.A.C. para la presente estudio tomaremos esta tasa con el fin de ser conservadores en nuestras proyecciones, aún tenemos la posibilidad de que al momento de ejecutar el negocio tengamos acceso al crédito internacional con tasa menor lo que nos favorecería en nuestro flujo, ver anexo 14.

## 8.3. Pronósticos

### 8.3.1. Volúmenes de producción

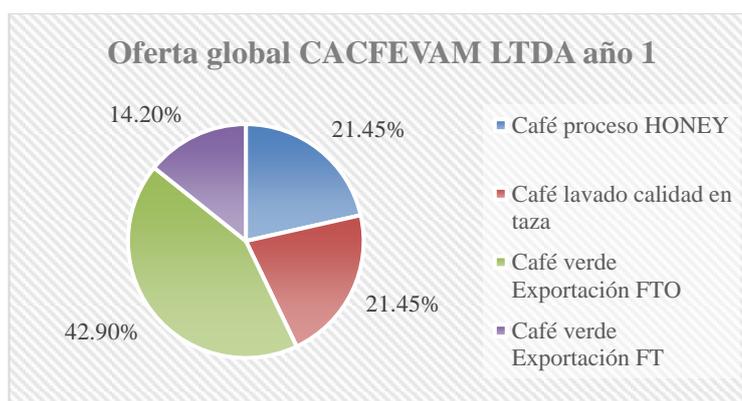
En base al diagnóstico realizado de la producción del cultivo de café los socios de la CACFEVAM LTDA. Se ha estimado que la oferta global de la cooperativa abarca 9.5 contenedores de 20 pies, para el primer año, teniendo un crecimiento anual del 10% cada año, de las cuales se ha determinado que el **50% es apto** para cafés de especialidad, no obstante que en el primer año se abarcará solo el 21%, hasta alcanzar

el 44% en el quinto año. Para esto se ha realizado una zonificación de acuerdo a pisos altitudinales, tomando registro de todas las áreas aptas para ser aprovechadas como cafés de especialidad, además de ellos se realizo toma de muestras y evaluaciones físicas y organolépticas de la calidad de cada parcela identificada, de acuerdo a protocolos internacionales de calidad.

**Tabla 49. Segmentación de la oferta exportable Año 01**

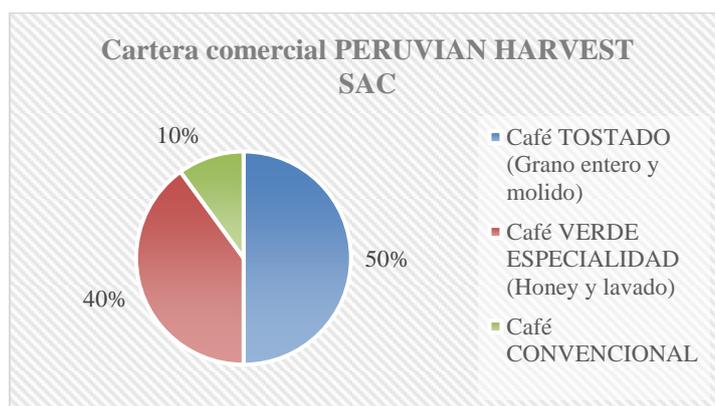
Producto	Contenedor (280 sacos café verde 69 kg)	%	Sacos de 69 Kg.	QQ. 46 Kg.
<b>Café verde exportable</b>				
Café proceso HONEY	2.00	21.45%	560.00	840.00
<b>Cafés lavados</b>				
Café lavado calidad en taza	2.00	21.45%	560.00	840.00
Café verde Exportación FTO	4.00	42.90%	1,120.00	1,680.00
Café verde Exportación FT	1.32	14.20%	370.64	555.96
<b>Total café verde exportable qq (46 kg)</b>	<b>9.32</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,610.64</b>	<b>3,915.96</b>

**Figura 20. Segmentación de la oferta de la CACFEVAM LTDA**



Como se indicó líneas arriba el **50% de la producción de CACFEVAM LTDA es apto** para cafés de especialidad, no obstante que en el primer año se abarcara solo el 21%, hasta alcanzar el 44% en el quinto año.

**Figura 21. Segmentación de la oferta de PERUVIAN HARVEST SAC.**



La oferta comercial de PERUVIAN HARVEST SAC está distribuido principalmente en café tostado en grano (50%), Cafés de especialidad (40%) y Cafés convencionales (10%) en alianza con pequeños productores organizados en Asociaciones y Cooperativas.

La proyección de los volúmenes de producción para la oferta de cafés honey se detallan en el siguiente cuadro, considerando partir con el 21% de la producción global de la cooperativa, resaltando que el 50% es apto para cafés de especialidad.

**Tabla 50. Volumen de café verde en quintales de 46 kg**

Producto	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	...	Año 10
Café Honey	QQ	840.00	1,260.00	1,680.00	2,100.00	2,520.00	...	2,520.00
Segunda y descarte	QQ	132.00	198.00	264.00	330.00	396.00	...	396.00
<b>Total</b>		<b>972.00</b>	<b>1,458.00</b>	<b>1,944.00</b>	<b>2,430.00</b>	<b>2,916.00</b>	...	<b>2,916.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.3.2. Ingresos

El precio de venta se estableció según sondeo de mercado y referencias de organizaciones y empresas exportadoras de cafés de especialidad de alto valor en taza, del mismo modo información recopilada durante visitas insitu en ferias internacionales como SCA en EEUU y SCAE en Ámsterdam desarrollado el 2018. Los precios se definieron en FOB para el caso de Honey y EXWORK para el caso de café segunda.

**Tabla 51. Precio de venta de Café Especialidad**

Producto	Unidad de medida	USD	
Café Honey	USD / qq	\$ 250.00	FOB
Segunda y descarte	USD / qq	\$ 80.00	EXWORK

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 52. Proyección de ingresos**

Producto	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	...	Año 10
Café Honey	USD	210,000.00	315,000.00	420,000.00	525,000.00	...	630,000.00
Segunda y descarte	USD	10,560.00	15,840.00	21,120.00	26,400.00	...	31,680.00
<b>Total</b>	<b>USD</b>	<b>220,560.00</b>	<b>330,840.00</b>	<b>441,120.00</b>	<b>551,400.00</b>	<b>...</b>	<b>661,680.00</b>

<b>Total</b>	<b>Soles</b>	<b>749,904</b>	<b>1,124,856</b>	<b>1,499,808</b>	<b>1,874,760</b>	<b>...</b>	<b>2,249,712</b>
--------------	--------------	----------------	------------------	------------------	------------------	------------	------------------

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.3.3. Costos de producción y exportación

Los costos de producción se traducen a costos de ventas y costos de exportación, los cuales varían en función a los volúmenes de comercialización que involucra acopio, proceso y exportación. Los datos indicados corresponden al año 1, para los siguientes años se ajustamos de acuerdo a una tasa de inflación promedio de 2.4%.

**Tabla 53. Costos directos por contenedor año 1**

Costo de ventas (acopio, preparación y empaque)	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Total
Compra de café cerezo	kg	144,954.94	1.21	176,017
Sacos de yute	Sacos	280.00	4.50	1,260
Bolsas grainpro	Bolsas	420.00	12.00	5,040
Servicio de proceso (maquila)	Servicio	420.00	10.20	4,284
Transporte de Moyobamba a planta de proceso	Flete/TM	28.15	140.00	3,941
Servicio de Estiba y Desestiba (Almacén - Planta de proceso)	Servicio/TM	28.15	23.00	647
<b>Total</b>				<b>191,189</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 54. Costos de exportación por contenedor Año 1**

Detalles	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario USD	Total USD	Total Soles
Traslado local del contenedor (ida y vuelta)	Servicio	1	600.00	600.00	2040.00
Certificado de origen	Servicio	1	0.00	0.00	0.00
Certificado sanitario (pago a SENASA)	Servicio	1	65.00	65.00	221.00
Costo de fumigación en origen	Servicio	1	0.00	0.00	0.00
Seguro terrestre	Servicio	1	198.00	198.00	673.20
Costos de estiba y desestiba	Servicio	1	270.00	270.00	918.00
Servicios de exportación aduana	Servicio	1	1254.00	1254.00	4263.60
Comisión de agente de aduana	Servicio	1	210.00	210.00	714.00
Otros	Servicio	1	0.00	0.00	0.00

<b>Total</b>	<b>\$ 2,597</b>	<b>8,830</b>
--------------	-----------------	--------------

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.3.4. Gastos

Se considera los gastos de marketing y gastos administrativos. Los datos indicados corresponden al año 1, para los siguientes años ajustamos de acuerdo a una tasa de inflación promedio de 2.4%.

**Tabla 55. Gastos de marketing**

Detalles	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario USD	Costo unitario S/.	Total S/.
Envíos de muestras a potenciales clientes	Servicios	6	200.00	680.00	4,080
Participación de ferias y/o eventos Nacional	Viajes	2	3,000.00	10,200.00	20,400
Participación de ferias y/o eventos Internacional	Eventos	3	2,000.00	6,800.00	20,400
Participación en concursos de cafés de calidad	Concursos	1	1,000.00	3,400.00	3,400
Gastos de promoción	Mes	2	500.00	1,700.00	3,400
Gastos de representación	Mes	2	400.00	1,360.00	2,720
<b>Total</b>					<b>54,400</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Para el caso de gastos en personal se considera mano de obra para acopio, secado y monitoreo en campo, del mismo modo la parte administrativa como gerente general y ejecutivo comercial para los cuales el agronegocio aporta el 40% de sus honorarios, puesto que estos direccionan otras líneas comerciales dentro de la empresa PERUVIAN HARVEST SAC.

**Tabla 56. Gastos en personal**

Aporte del negocio	Requerimiento	Unidad de medida	Cant.	Sueldo mensual	Total 12 meses	Beneficios	Año 1
	<b>Personal permanente (Dedicación completa en el agronegocio)</b>						<b>86,022</b>
100%	Jefe de acopio y monitoreo de la producción (100% dedicación)	Mes	12	2,000.00	24,000.00	5,160.00	29,160
100%	Jefe de control de calidad y trazabilidad (100% dedicación)	Mes	12	1,500.00	18,000.00	3,870.00	21,870
100%	Operario para recepción y despulpado	Mes	12	1,200.00	14,400.00	3,096.00	17,496
100%	Operario para secado	Mes	12	1,200.00	14,400.00	3,096.00	17,496
	<b>Honorarios del personal administración</b>						<b>55,188</b>
40%	Gerente general	Mes	12	5,000.00	24,000.00	6,660.00	30,660

40%	Administrador	Mes	12	4,000.00	19,200.00	5,320.00	24,528
<b>Total costo de personal</b>							<b>141,210</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Los datos indicados corresponden a gastos en materiales y/o servicios en el año 1, para los siguientes años se ajustó de acuerdo a una tasa de inflación promedio de 2.4%.

**Tabla 57. Gastos materiales y servicios**

Aporte del agronegocio	Material / Servicio	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Año 1
	<b>Otros</b>				<b>37,374</b>
35%	Servicio de internet	Mes	12	120.00	504
35%	Servicios básicos (luz y agua)	Mes	12	100.00	420
35%	Servicio contable	Mes	12	900.00	3,780
100%	Artículos de limpieza	Mes	12	300.00	3,600
35%	Indumentaria del personal	Mes	12	450.00	1,890
35%	Mantenimiento de equipos	Mes	12	500.00	2,100
35%	Material de oficina	Mes	12	300.00	1,260
100%	Movilidad local (diversas gestiones)	Mes	12	450.00	5,400
100%	Mantenimiento de cuentas bancarias	Mes	12	35.00	420
100%	Certificaciones	Paquete	1	18,000.00	18,000

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.4. Parámetros de evaluación

### 8.4.1. Horizonte de evaluación

Según diagnóstico a los productores de café socios de CACFEVAM LTDA. las plantaciones tienen menos de 10 años, siendo la vida útil del cultivo de 20 años, por lo que se estableció 10 años de horizonte de evaluación. Sin embargo dentro de ese periodo los productores pueden realizar podas de renovación e instalación de nuevas plantaciones.

### 8.4.2. Tasas de descuento

Para determinar el costo de capital (COK o  $K_e$ ) se ha tenido en cuenta los siguientes cálculos **utilizando el Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model):**

#### a) Cálculo de costo de capital

$$K_e = RF + B*(RM - RF) + \text{Riesgo País}$$

RF: Tasa libre de riesgo

B: Beta

RM: Rentabilidad del mercado

Para determinar el Ke, utilizamos como tasa libre de riesgo el promedio del bono del tesoro de Estados Unidos a diez años, obtenidos de la página web de Damodarán, cuyo valor (promedio entre 2009 y 2019) es de 2.494%. Asimismo, estamos considerando una tasa de mercado del orden del 10.96%, y un beta apalancado de 1.4814, de esta manera, aplicando la fórmula antes indicada obtenemos un “Ke” del orden del 16.735%.

**RF: Tasa libre de riesgo:**

**Tabla 58. Bonos del Tesoro Americano a un periodo de los últimos 10 años**

Plazo:   27/02/2009 - 27/02/2019

Fecha	Último	Apertura	Máximo	Mínimo	% var.
27.02.2019	2,686	2,634	2,697	2,628	1,82%
26.02.2019	2,638	2,663	2,668	2,632	-1,12%
25.02.2019	2,668	2,668	2,684	2,655	0,07%
24.02.2019	2,666	2,664	2,666	2,664	0,46%
22.02.2019	2,654	2,688	2,688	2,638	-1,52%
21.02.2019	2,695	2,645	2,697	2,641	1,77%
20.02.2019	2,648	2,641	2,659	2,627	0,46%
19.02.2019	2,636	2,675	2,675	2,634	-1,40%
18.02.2019	2,673	2,673	2,673	2,673	0,35%
15.02.2019	2,664	2,659	2,688	2,645	0,34%
14.02.2019	2,655	2,688	2,713	2,643	-1,99%
13.02.2019	2,709	2,693	2,715	2,681	0,86%
12.02.2019	2,686	2,654	2,691	2,654	1,21%
19.03.2009	2,911	2,911	2,911	2,911	2,91%
18.03.2009	2,547	2,547	2,547	2,547	-15,44%
17.03.2009	3,012	3,012	3,012	3,012	1,86%
16.03.2009	2,957	2,957	2,957	2,957	2,11%
13.03.2009	2,896	2,896	2,896	2,896	1,15%
12.03.2009	2,863	2,863	2,863	2,863	-1,62%
11.03.2009	2,910	2,910	2,910	2,910	-3,39%
10.03.2009	3,012	3,012	3,012	3,012	5,28%
09.03.2009	2,861	2,861	2,861	2,861	-0,42%
06.03.2009	2,873	2,873	2,873	2,873	2,13%
05.03.2009	2,813	2,813	2,813	2,813	-5,54%
04.03.2009	2,978	2,978	2,978	2,978	3,19%
03.03.2009	2,886	2,886	2,886	2,886	0,77%
02.03.2009	2,864	2,864	2,864	2,864	-5,20%
27.02.2009	3,021	3,021	3,021	3,021	0,70%
Máximo: 3,990	Mínimo: 1,321	Diferencia: 2,669	Promedio: 2,494	% var.: -10,463	

Fuente: <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>

**RF: Tasa Libre de Riesgo= 2.494%**

**B: Beta**

$$\beta = \beta_U \left[ 1 + (1 - T) \left( \frac{D}{E} \right) \right]$$

B: Beta apalancada  
 $\beta_U$ : Beta no apalancada  
 D: Deuda  
 E: Capital

**Tabla 59. Indicador Beta No Apalancado (Damodaran)**

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	U
Advertising	48	1.22	71.06%	5.69%	0.79	8.64%	
Aerospace/Defense	85	1.24	25.39%	11.40%	1.04	4.65%	
Air Transport	18	1.02	89.82%	6.48%	0.61	3.77%	
Apparel	50	0.93	35.00%	14.19%	0.74	3.43%	
Auto & Truck	14	0.79	195.44%	10.15%	0.32	5.94%	
Auto Parts	52	1.17	39.95%	11.57%	0.90	7.24%	
Bank (Money Center)	10	0.71	203.85%	26.01%	0.28	34.12%	
Banks (Regional)	633	0.57	76.51%	26.99%	0.36	10.54%	
Beverage (Alcoholic)	31	1.30	34.18%	2.55%	1.03	1.35%	
Beverage (Soft)	37	1.18	23.53%	3.87%	1.00	4.21%	
Broadcasting	24	1.02	144.55%	2.54%	0.49	3.76%	
Brokerage & Investment Banking	38	1.21	296.73%	22.47%	0.37	18.29%	
Building Materials	42	1.10	32.99%	16.11%	0.88	3.99%	
Business & Consumer Services	168	1.22	35.68%	7.60%	0.96	3.95%	
Cable TV	14	1.13	70.70%	3.61%	0.74	2.85%	
Chemical (Basic)	39	1.55	66.48%	7.33%	1.03	7.90%	
Chemical (Diversified)	6	1.82	36.80%	3.18%	1.42	4.49%	
Chemical (Specialty)	89	1.17	32.62%	10.71%	0.94	4.93%	
Coal & Related Energy	23	1.17	67.40%	1.75%	0.78	19.77%	
Computer Services	119	1.27	39.18%	8.75%	0.98	6.22%	
Computers/Peripherals	57	1.68	25.13%	6.60%	1.41	5.66%	
Construction Supplies	48	1.45	45.88%	13.21%	1.08	6.01%	
Diversified	23	1.36	35.47%	7.41%	1.07	6.09%	
Drugs (Biotechnology)	481	1.51	18.92%	0.93%	1.32	7.47%	
Drugs (Pharmaceutical)	237	1.47	14.36%	2.26%	1.32	4.08%	
Education	35	1.28	30.73%	6.14%	1.04	6.39%	
Electrical Equipment	116	1.32	22.14%	4.36%	1.13	4.08%	
Electronics (Consumer & Office)	19	1.19	9.77%	7.67%	1.11	9.34%	
Electronics (General)	160	1.02	19.38%	11.67%	0.89	7.63%	
Engineering/Construction	52	1.01	48.88%	7.62%	0.74	9.02%	
Entertainment	120	1.33	19.85%	1.93%	1.16	4.63%	
Environmental & Waste Services	91	1.19	33.64%	3.23%	0.95	0.87%	
Farming/Agriculture	33	0.72	66.26%	9.64%	0.48	3.43%	
Financial Svcs. (Non-bank & Insuran	259	0.70	1138.31%	20.38%	0.07	2.58%	

Fuente: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

**$\beta_U = 0.72$**

T= 29.5% (Impuesto a la Renta)

D= 60% (Deuda del Proyecto)

E= 40% (Capital Propio)

B = 0.72 x (1 + (1 - 29.5%) x (60%/40%))

**B apalancado = 1.4814**

**RM: Rentabilidad del Mercado:**

**Tabla 60. Rentabilidad de Mercado de los últimos 5 años**

Rentabilidad	Componentes	Características	Desglose por Sector	Agreg +			
Último Cierre	Último Mes	Riesgo					
	Rendimientos (%)			Rendimientos anualizados (%)			
	1 Mes	3 Meses	YTD	1 Año	3 Años	5 Años	10 Años
<b>Rendimiento Total</b>							
S&P 500 (TR)	<b>8.01</b>	<b>0.26</b>	<b>8.01</b>	<b>-2.31</b>	<b>14.02</b>	<b>10.96</b>	<b>15.00</b>
<b>Rendimiento neto total</b>							
S&P 500 (Net TR)	<b>7.97</b>	<b>0.10</b>	<b>7.97</b>	<b>-2.90</b>	<b>13.32</b>	<b>10.27</b>	<b>14.27</b>
<b>Rendimiento Sobre El Precio</b>							
S&P 500	<b>7.87</b>	<b>-0.28</b>	<b>7.87</b>	<b>-4.24</b>	<b>11.70</b>	<b>8.69</b>	<b>12.59</b>

Fuente: <https://espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500>

**RM: Rentabilidad del Mercado: 10.96%**

**Riesgo país:**

**Tabla 61. Promedio de 5 últimos años de Riesgo País en el Banco Central de Reserva del Perú (2014-2019)**

Fecha	Tasas de Interés: EMBIG (variación en pbs) - Spread - EMBIG Perú (pbs)
25Feb14	173
26Feb14	182
27Feb14	182
28Feb14	181
03Mar14	184
04Mar14	173
05Mar14	166
06Mar14	164
07Mar14	163
10Mar14	162
11Mar14	162
12Mar14	163
13Mar14	168
14Mar14	169
17Mar14	165
18Mar14	166
19Mar14	164
20Mar14	168
21Mar14	168
24Mar14	173
25Mar14	168
26Mar14	168
27Mar14	168
28Mar14	166
31Mar14	165
01Abr14	155
02Abr14	153
03Abr14	156
04Abr14	156
07Abr14	156
08Abr14	157
09Abr14	155
10Abr14	154
11Abr14	156
14Abr14	154
15Abr14	157
16Abr14	156
17Abr14	148
18Abr14	n.d.
21Abr14	148
22Abr14	149
23Abr14	156
24Abr14	155

Fuente: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>

**Riesgo país: 1.699%**

**Resultado final de costo de capital**

$$Ke = 2.494\% + 1.4814 (10.96\% - 2.494\%) + 1.699\%$$

**Ke = 16.735 %**

**b) Cálculo del WACC**

**Tabla 62. Tasa de descuento y cálculos del WACC**

**WACC**

Concepto		% Participación	i (tasa)	Monto
Préstamos banco ( D )		60.0%	17.0%	316,511
Capital propio ( C )		40.0%	16.7%	210,840
<b>Total</b>		<b>100.0%</b>		<b>527,351</b>

Tx (Impuesto a la Renta) =		<b>29.50%</b>
----------------------------	--	---------------

$WACC = \%C * K_{oa} + \%D * K_d * (1 - Tx)$

WACC =		<b>13.88%</b>
--------	--	---------------

Elaboración: Autores de esta tesis

**8.4.3. Tasa de crecimiento de las ventas**

Se estableció un factor de crecimiento en la oferta de café honey de 01 contenedor por año, iniciando la exportación con 02 contenedores en el primer año, llegando a 5 en el cuarto año a partir de ese año se mantiene estable hasta el año 10.

**Tabla 63. Propuesta de crecimiento de la oferta café Honey**

Detalle	Unidad de medida	Contenedor por año						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	...	Año 10
Café verde exportable 280 sacos de 69 kg.	Contenedor	2	3	4	5	6	...	6
Café Honey (%)	%	21.5%	29%	35%	40%	44%	...	44%

Elaboración: Autores de esta tesis

**8.4.4. Supuestos relevantes**

**Tabla 64. Principales supuestos del agronegocio**

Principales supuestos:	Decisión
Flujo de caja	Nominal
Moneda	Soles
Horizonte de evaluación (en años)	10
<b>Datos macroeconómicos:</b>	
Tipo de cambio	S/. 3.400
Inflación anual	2.40%

**Datos tributarios:**

Impuesto a la renta	29.50%
Impuesto General a las Ventas	18.00%
Remuneración Mínima Vital (Régimen agrario)	S/. 920.00
Asignación familiar (% de RMV)	10.00%
EsSalud	9.00%

**Datos de activos fijos:**

Método de depreciación / amortización	Lineal
Recuperación de activos fijos	Sí
	<b>Año 1</b>
Capital de trabajo	50.00%

**Datos de deuda óptima:**

Deuda	60%
Capital propio	40%
Tasa Costo de oportunidad (ke)	16.735%
Tasa Costo de la deuda (kd)	17%
CPPC o WACC	13.88%

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.5. Resultados de la evaluación

### 8.5.1. Del flujo económico

Tabla 65. Flujo de caja económico

#### Estado de resultados (S/.)

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>(+) Ingresos</b>		<b>749,904</b>	<b>1,124,856</b>	<b>1,499,808</b>	<b>1,874,760</b>	<b>2,249,712</b>	<b>2,249,712</b>	<b>2,249,712</b>	<b>2,249,712</b>	<b>2,249,712</b>	<b>2,249,712</b>
(-) Costo de producción		-382,379	-574,661	-784,604	-1,004,293	-1,234,075	-1,263,693	-1,294,021	-1,325,078	-1,356,880	-1,389,445
(-) Costos de exportación		-17,660	-27,125	-37,035	-47,405	-58,251	-59,649	-61,080	-62,546	-64,047	-65,585
(-) Depreciación		-23,090	-17,250	-17,250	-17,250	-17,250	-16,250	-16,250	-16,250	-16,250	-16,250
<b>(=) Utilidad bruta</b>		<b>326,775</b>	<b>505,820</b>	<b>660,919</b>	<b>805,813</b>	<b>940,136</b>	<b>910,120</b>	<b>878,360</b>	<b>845,838</b>	<b>812,535</b>	<b>778,433</b>
(-) Gastos de ventas		-54,400	-55,706	-57,043	-58,412	-59,813	-61,249	-62,719	-64,224	-65,766	-67,344
(-) Gastos administrativos		-178,584	-182,870	-187,259	-191,753	-196,355	-201,068	-205,893	-210,835	-215,895	-221,076
<b>(=) Utilidad operativa</b>	<b>0</b>	<b>93,791</b>	<b>267,244</b>	<b>416,618</b>	<b>555,648</b>	<b>683,968</b>	<b>647,804</b>	<b>609,748</b>	<b>570,779</b>	<b>530,875</b>	<b>490,012</b>
(-) Impuestos		-27,668	-78,837	-122,902	-163,916	-201,770	-191,102	-179,876	-168,380	-156,608	-144,554
<b>(=) Utilidad neta ( A )</b>	<b>0</b>	<b>66,123</b>	<b>188,407</b>	<b>293,716</b>	<b>391,732</b>	<b>482,197</b>	<b>456,702</b>	<b>429,872</b>	<b>402,399</b>	<b>374,267</b>	<b>345,459</b>
(-) Inversión en activos fijos e intangibles	-210,840										
(-) Inversión en capital de trabajo	-316,511										
Valor de recupero de los activos fijos											115,376
Depreciación que no es desembolso		23,090	17,250	17,250	17,250	17,250	16,250	16,250	16,250	16,250	16,250
<b>(=) Flujo de inversión ( B )</b>	<b>-527,351</b>	<b>23,090</b>	<b>17,250</b>	<b>17,250</b>	<b>17,250</b>	<b>17,250</b>	<b>16,250</b>	<b>16,250</b>	<b>16,250</b>	<b>16,250</b>	<b>131,626</b>
<b>(=) Flujo Económico</b>	<b>-527,351</b>	<b>89,213</b>	<b>205,657</b>	<b>310,966</b>	<b>408,982</b>	<b>499,447</b>	<b>472,952</b>	<b>446,122</b>	<b>418,649</b>	<b>390,517</b>	<b>477,085</b>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la evaluación económica muestran que el agronegocio es viable con un VNA positivo de S/ 1, 003,988 y una TIR de 47.36% los mismos que fueron sometidos a una tasa de descuento del 16.74%.

**Tabla 66. Indicadores del Flujo de Caja Económico**

Indicadores	Resultados
VAN Económico	<b>1,003,988</b>
TIR Económica	<b>47.36%</b>
Tasa de descuento (Costo de oportunidad)	<b>16.74%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.5.2. Del flujo de la deuda

El servicio a la deuda se estableció en un plazo de 4 años, considerando la dinámica del negocio que se da por campañas (1 campaña al año).

**Tabla 67. Servicio a la deuda**

#### Servicio de la deuda Año 1

Monto de préstamo (S/.):	316,511
Interés anual:	17.00%
Interes valor mensual:	1.32%
Forma de pago:	Campaña (Promedio 8 meses)
N° de pagos (Campaña):	1
Período de gracia (mes):	0
Período de gracia (años):	0
Amortización	316,511
Intereses	34,925
<b>Cuota</b>	<b>351,436</b>

#### Servicio de la deuda Año 2

Monto de préstamo (S/.):	294,644
Interés anual:	17.00%
Interes valor mensual:	1.32%
Forma de pago:	Campaña (Promedio 6 meses)
N° de pagos (Campaña):	1
Período de gracia (mes):	0
Período de gracia (años):	0
Amortización	294,644
Intereses	24,062
<b>Cuota</b>	<b>318,706</b>

#### Servicio de la deuda Año 3

Monto de préstamo (S/.):	202,605
Interés anual:	17.00%
Interes valor mensual:	1.32%
Forma de pago:	Campaña (Promedio 6 meses)
N° de pagos (Campaña):	1
Período de gracia (mes):	0
Período de gracia (años):	0
Amortización	202,605
Intereses	16,546
<b>Cuota</b>	<b>219,151</b>

#### Servicio de la deuda Año 4

Monto de préstamo (S/.):	177,062
Interés anual:	17.00%
Interes valor mensual:	1.32%
Forma de pago:	Campaña (Promedio 6 meses)
N° de pagos (Campaña):	1
Período de gracia (mes):	0
Período de gracia (años):	0
Amortización	177,062
Intereses	14,460
<b>Cuota</b>	<b>191,522</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.5.3. Del flujo financiero o de los accionistas

Tabla 68. Flujo de caja Financiero mensualizado año 1

A. Ingresos	Meses												Total (S/.)
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ventas de Café Honey exportación					357,000.00	357,000.00							714,000.00
Ventas de Café Segunda y Descarte					17,952.00	17,952.00							35,904.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>374,952.00</b>	<b>374,952.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>749,904.00</b>
<b>B. Egresos</b>													
Costos de producción				-191,189	-191,189								-382,379
Costos de exportación				-8,830	-8,830								-17,660
Gastos de ventas			-18,133			-18,133			-18,133				-54,400
Gastos Administrativos	-14,882	-14,882	-14,882	-14,882	-14,882	-14,882	-14,882	-14,882	-14,882	-14,882	-14,882	-14,882	-178,584
Depreciación												-23,090	-23,090
<b>Total Egresos</b>	<b>-14,882</b>	<b>-14,882</b>	<b>-33,015</b>	<b>-214,901</b>	<b>-214,901</b>	<b>-33,015</b>	<b>-14,882</b>	<b>-14,882</b>	<b>-33,015</b>	<b>-14,882</b>	<b>-14,882</b>	<b>-37,972</b>	<b>-656,113</b>
<b>C. Flujo de la deuda</b>													
Prestamo bancario	316,511												0
Intereses							-34,925						-34,925
Amortización							-316,511						-316,511
<b>Total flujo de la deuda</b>	<b>316,511</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-351,436</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-351,436</b>
<b>Total Egresos y deudas</b>	<b>301,629</b>	<b>-14,882</b>	<b>-33,015</b>	<b>-214,901</b>	<b>-214,901</b>	<b>-33,015</b>	<b>-366,318</b>	<b>-14,882</b>	<b>-33,015</b>	<b>-14,882</b>	<b>-14,882</b>	<b>-37,972</b>	<b>-1,007,549</b>
<b>Diferencia de Ingresos - Egresos</b>	<b>301,629</b>	<b>-14,882</b>	<b>-33,015</b>	<b>-214,901</b>	<b>160,051</b>	<b>341,937</b>	<b>-366,318</b>	<b>-14,882</b>	<b>-33,015</b>	<b>-14,882</b>	<b>-14,882</b>	<b>-37,972</b>	<b>58,866.56</b>
<b>Caja inicial</b>	0.00	301,629.29	286,747.29	253,731.95	38,830.67	198,881.38	540,818.05	174,499.89	159,617.89	126,602.56	111,720.56	96,838.56	<b>0.00</b>
<b>Caja final</b>	301,629.29	286,747.29	253,731.95	38,830.67	198,881.38	540,818.05	174,499.89	159,617.89	126,602.56	111,720.56	96,838.56	58,866.56	<b>58,866.56</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-14,882</b>	<b>-14,882</b>	<b>-33,015</b>	<b>-214,901</b>	<b>160,051</b>	<b>341,937</b>	<b>-14,882</b>	<b>-14,882</b>	<b>-33,015</b>	<b>-14,882</b>	<b>-14,882</b>	<b>-37,972</b>	<b>93,791</b>
<b>Utilidad antes de impuesto</b>													<b>58,867</b>
Impuestos													-17,366
<b>Utilidad neta</b>	<b>-14,882</b>	<b>-14,882</b>	<b>-33,015</b>	<b>-214,901</b>	<b>160,051</b>	<b>341,937</b>	<b>-14,882</b>	<b>-14,882</b>	<b>-33,015</b>	<b>-14,882</b>	<b>-14,882</b>	<b>-37,972</b>	<b>41,501</b>

Tabla 69. Flujo de caja Financiero

Estado de resultados (S/.)

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>(+) Ingresos</b>		<b>749,904</b>	<b>1,124,856</b>	<b>1,499,808</b>	<b>1,874,760</b>	<b>2,249,712</b>	<b>2,249,712</b>	<b>2,249,712</b>	<b>2,249,712</b>	<b>2,249,712</b>	<b>2,249,712</b>
(-) Costo de producción		-382,379	-574,661	-784,604	-1,004,293	-1,234,075	-1,263,693	-1,294,021	-1,325,078	-1,356,880	-1,389,445
(-) Costos de exportación		-17,660	-27,125	-37,035	-47,405	-58,251	-59,649	-61,080	-62,546	-64,047	-65,585
(-) Depreciación		-23,090	-17,250	-17,250	-17,250	-17,250	-16,250	-16,250	-16,250	-16,250	-16,250
<b>(=) Utilidad bruta</b>		<b>326,775</b>	<b>505,820</b>	<b>660,919</b>	<b>805,813</b>	<b>940,136</b>	<b>910,120</b>	<b>878,360</b>	<b>845,838</b>	<b>812,535</b>	<b>778,433</b>
(-) Gastos de ventas		-54,400	-55,706	-57,043	-58,412	-59,813	-61,249	-62,719	-64,224	-65,766	-67,344
(-) Gastos administrativos		-178,584	-182,870	-187,259	-191,753	-196,355	-201,068	-205,893	-210,835	-215,895	-221,076
<b>(=) Utilidad operativa</b>	<b>0</b>	<b>93,791</b>	<b>267,244</b>	<b>416,618</b>	<b>555,648</b>	<b>683,968</b>	<b>647,804</b>	<b>609,748</b>	<b>570,779</b>	<b>530,875</b>	<b>490,012</b>
(-) Gastos Financieros		-34,925	-24,062	-16,467	-14,173						
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>		<b>58,867</b>	<b>243,182</b>	<b>400,151</b>	<b>541,475</b>	<b>683,968</b>	<b>647,804</b>	<b>609,748</b>	<b>570,779</b>	<b>530,875</b>	<b>490,012</b>
(-) Impuestos		-17,366	-71,739	-118,045	-159,735	-201,770	-191,102	-179,876	-168,380	-156,608	-144,554
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>0</b>	<b>41,501</b>	<b>171,443</b>	<b>282,107</b>	<b>381,740</b>	<b>482,197</b>	<b>456,702</b>	<b>429,872</b>	<b>402,399</b>	<b>374,267</b>	<b>345,459</b>
(-) Inversión en activos fijos e intangibles	-210,840										
(-) Inversión en capital de trabajo	-316,511										
Valor de recupero de los activos fijos											115,376
Depreciación que no es desembolso		23,090	17,250	17,250	17,250	17,250	16,250	16,250	16,250	16,250	16,250
<b>(=) Flujo de inversión</b>	<b>-527,351</b>	<b>23,090</b>	<b>17,250</b>	<b>17,250</b>	<b>17,250</b>	<b>17,250</b>	<b>16,250</b>	<b>16,250</b>	<b>16,250</b>	<b>16,250</b>	<b>131,626</b>
<b>(=) Flujo Económico</b>	<b>-527,351</b>	<b>64,591</b>	<b>188,693</b>	<b>299,357</b>	<b>398,990</b>	<b>499,447</b>	<b>472,952</b>	<b>446,122</b>	<b>418,649</b>	<b>390,517</b>	<b>477,085</b>
(+) Desembolso de préstamo(s)		316,511	294,644	201,636	173,545						
(-) Pago del capital prestado		-316,511	-294,644	-201,636	-173,545						
<b>(=) Flujo de financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(=) Flujo financiero</b>	<b>-527,351</b>	<b>64,591</b>	<b>188,693</b>	<b>299,357</b>	<b>398,990</b>	<b>499,447</b>	<b>472,952</b>	<b>446,122</b>	<b>418,649</b>	<b>390,517</b>	<b>477,085</b>

El flujo financiero de los accionistas resulta satisfactorio se obtiene un VNA positivo de S/ 1, 170,955 y una TIR de 45.27% que se traduce en la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

**Tabla 70. Indicadores del Flujo de Caja Financiero**

Indicadores	Resultados
VAN Financiero	<b>1,170,955</b>
TIR Financiero	<b>45.27%</b>
Tasa de descuento (CPPC)	<b>13.88%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 8.6. Evaluación de riesgos

### 8.6.1. Identificación y mitigación de riesgos del negocio

**Tabla 71. Activación de posibles riesgos y mitigación**

Riesgo	Mitigación
Caída de precios del café en el mercado internacional	- Diferenciación en calidad de producto para competir en el mercado. - Fidelización de proveedores y clientes.
Bajas en la producción de café cerezo por ataque de plagas y enfermedades.	- Se mitigan con equipo técnico que cuenta la cooperativa los cuales son capacitados por personal de Peruvian Harvest SAC especialistas en el cultivo del café. Se realizan prácticas de manejo y control con aplicaciones de productos orgánicos y trampas etológicas realizándose un manejo integrado de plagas y enfermedades, esto en el marco de un plan de trabajo anual de monitoreo de los campos de cultivo, visitas a campo donde se realizan evaluaciones continuas y se determinan acciones correctivas y preventivas en su momento. -

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.6.2. Análisis de punto de equilibrio

Según el análisis de tres variables se establecieron los montos que hacen que el VNA sea 0 como el precio de venta de café verde exportable de 46 kg. \$ 198.45, el mínimo de volumen de comercialización es de 623.35 QQ de café verde y el precio de compra máximo de S/ 1.66 Kg. de café cerezo.

**Tabla 72. Análisis de punto de equilibrio**

Precio de venta	\$198.45	US\$/qq 46 Kg.
Volumen de venta café verde	<b>623.35</b>	QQ 46 kg
Precio de compra Café cerezo	S/1.66	S/xKg.

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.6.3. Análisis de sensibilidad

Se ha considerado tres variables para el análisis de sensibilidad precio venta de café Honey al mercado de exportación (\$/QQ), Volumen de exportación (QQ de café verde 46 kg.) y precio de compra de café cerezo (S/ x Kg).

**Tabla 73. Análisis sensibilidad – Precio venta**

Variable afectada	Variación	Valor \$/qq 46 kg	Resultados	
			VANF	TIRF
			1,170,955.34	45.27%
Precio de venta Café verde US\$/QQ	-19%	\$201.57	0.00	13.9%
	-10%	\$225.00	566,457.64	30.9%
	0%	\$250.00	1,170,955.34	45.3%
	10%	\$275.00	1,775,453.05	58.0%
	20%	\$300.00	2,379,950.76	69.9%

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 74. Análisis sensibilidad – Precio de compra materia prima**

Variable afectada	Variación	Valor S/ Kg Cerezo	Resultados	
			VANF	TIRF
			1,170,955.34	45.27%
Precio de compra materia prima (Café cerezo) S/. Kg.	-20%	S/0.97	1,849,908.13	61.8%
	-10%	S/1.09	1,517,664.34	53.7%
	0%	S/1.21	1,170,955.34	45.3%
	10%	S/1.34	817,818.55	36.6%
	34%	S/1.63	0.00	13.9%

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.6.4. Análisis de escenarios

En los dos escenarios, siempre hay utilidad, por tanto se recomienda aceptar el proyecto, en ambos se genera un VAN > 0. La variación porcentual tomada en cuenta según la dinámica del negocio es de +/- 10%.

**Tabla 75. Análisis de escenarios**

Resumen de escenario	Valores actuales:	Optimista	Pesimista
<b>Celdas cambiantes:</b>			
Precio de venta	\$ 250.00	\$275.00	\$225.00
Precio de compra Café cerezo	1.21	1.09	1.34
<b>Celdas de resultado:</b>			
TIR	46.0%	66.34%	22.8%
VANF	S/1,246,397	S/2,187,482	S/299,447

Elaboración: Autores de esta tesis

## CAPITULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

Las conclusiones se presentan de acuerdo a los objetivos específicos planteados en el primer capítulo de esta tesis y cuyos resultados conducen a cumplir con el objetivo general de esta investigación que es demostrar la viabilidad económica y financiera de la inversión requerida para implementar el negocio propuesto.

- a. Mediante la incorporación del proceso de café honey, se logró una mejora significativa en la calidad de taza alcanzando niveles igual y mayor a 84 puntos según protocolo SCA, que lo convierte en un café muy completo y único de origen, con características sensorial muy marcadas, encontrando un café naturalmente dulce, equilibrado y afrutado, lo cual lo convierte en un café especial y muy atractivo para tostadores que compran este tipo de grano.
- b. Se logró determinar que el mercado de cafés en los EEUU está en constante alza con un 10% de manera anual aprox, esta demanda creciente se debe al incremento en el gasto de los ciudadanos para consumo personalizado, debido a que tienen mayor poder adquisitivo, otro factor importante es el crecimiento de la población joven en el consumo de cafés especiales, crecimiento de las tiendas de cafés, que en EEUU va a un ritmo del 7% al año, mayor incursión de marcas de cafés de especialidad, y las famosas capsula para maquinas individuales.
- c. Se logró establecer que la empresa Peruvian Harvest Sac, cuenta con los mecanismos necesarios y los recursos financieros viables para desarrollar de manera exitosa el presente plan de negocios, lo cual se ve reflejado en los análisis financieros realizados.
- d. El modelo comercial, Joint Venture establecido entre Peruvian Harvest y CACFEVAM, los convierte en una alianza muy sólida, donde cada uno de ellos forma parte importante de la cadena, haciéndolos competitivos a diferencias de otras empresas exportadoras, consolidándose como una alianza confiable para el importador, al existir todos los factores necesarios como produccion y calidad garantizada en el tiempo, una trazabilidad del producto adecuado, y un sostén financiero garantizado para lograr el éxito comercial al momento de exportar el producto, creando un lazo de confianza entre productor y tostador, siendo este último muy valorado por el comprador.

- e. Con la puesta en marcha de este modelo de negocio, lo que se busca es garantizar la calidad del producto en todos los eslabones de la cadena, para ello se creó responsabilidades en las partes para tener un manejo adecuado y sostenible, que garantice el abastecimiento y comercialización del producto en el tiempo.
- f. Se identificó posible causas de rechazo de producto por parte del importador, por malas prácticas de producción en campo y manipuleo durante las etapas posteriores, para ello se estableció procedimientos, de manera que la trazabilidad de los cafés de especialidad tipo honey, que estarán sujetos a estrictas normas de control, lo cual garantice la calidad del producto hasta su destino final, teniendo un control riguroso en cada etapa del proceso hasta su embarque en puerto, evitando cualquier rechazo en destino.
- g. El análisis económico confirma que el plan de negocios es viable, lo que agregaría valor a la empresa, con un VNA positivo de S/1, 170,955 y una TIR de 45.27%, los mismos que fueron sometidos a una Tasa de descuento (CPPC) del 13.88%.

## **9.2. Recomendaciones.**

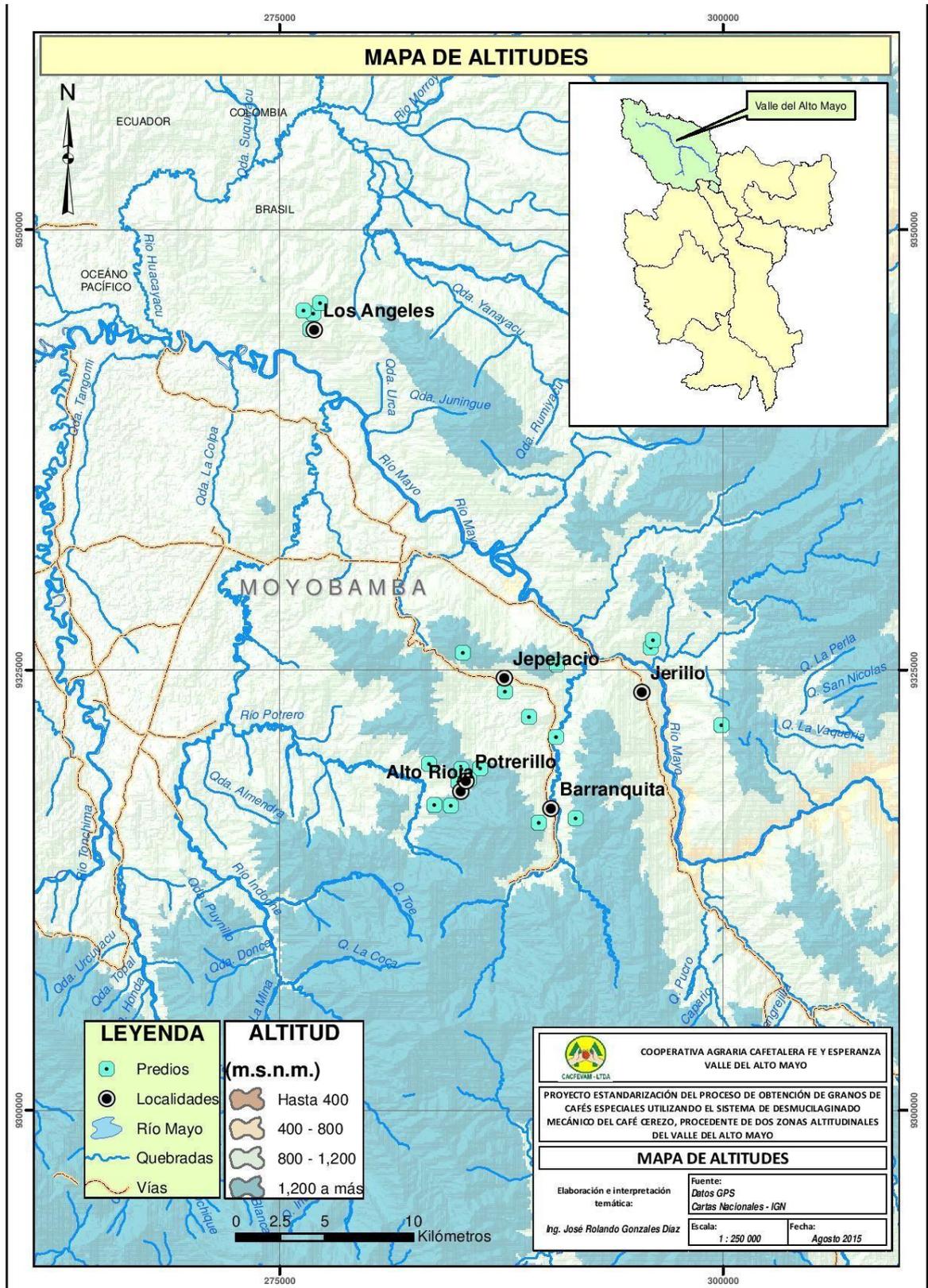
- Fortalecer la alianza estratégica Peruvian Harvest – CAFEVAM, para el desarrollo de nuevos proyectos que impulsen el desarrollo de ambas empresas.
- Continuar con proyectos de investigación en nuevos procesos que permitan mejorar la calidad del producto para nichos de mercados exigentes.
- Ampliar la oferta exportable de cafés especiales ya que está demostrado que existe mercado para este tipo de producto, con precios diferenciados.

## ANEXOS

### Anexo 1. Perfil de Estados Unidos

- Población total: 323.127.513
- Crecimiento natural: 0,7%
- Densidad: 35 habitantes/km<sup>2</sup>
- Población urbana: 81,8%
- Población de principales áreas metropolitanas: Los Ángeles (17.718.858); Nueva York (16.713.992); Chicago (9.655.015); San Francisco (6.989.419); Houston (6.519.358); Miami; (5.805.883); Washington DC (6.022.391); Atlanta (4.762.159); Dallas (4.547.218); Filadelfia (4.066.064); Phoenix (4.163.445); Detroit (3.801.161); Boston (3.684.250); Minneapolis (3.496.061); San Diego (3.215.637); Seattle (2.776.119).
- Orígenes étnicos: De acuerdo a la Oficina del Censo de Estados Unidos (U.S. Census Bureau), la mayoría de los estadounidenses son de origen europeo o de del Medio Oriente, representando a más del 77% de la población. Además, más del 17% de la población tiene raíces hispanas o latinas, 13% son afroamericanos, y alrededor del 5% son asiáticos. Los Nativos Americanos y Nativos de Alaska constituyen alrededor del 1% de la población, y los Nativos de Hawaii y otras islas del Pacífico representan al 0,2% de la población.
- Lengua oficial: A nivel nacional no hay una lengua oficial. Sin embargo, el inglés es la lengua oficial de la mayoría de los estados del país y la lengua más hablada.
- Otras lenguas habladas: El español es el idioma más hablado después del inglés. Dicho idioma se puede encontrar concentrado en las siguientes regiones: Arizona, Texas, California, Florida y Nuevo México, pero se pueden encontrar comunidades de habla hispana por todo el país. En estados con una proporción importante de inmigrantes, se pueden escuchar también otras lenguas, como el chino, japonés, italiano, alemán, polaco o el griego. Además, hay muchas lenguas aborígenes (de las poblaciones Nativas Americanas) como el navajo, cree, cheroqui, etc.
- Idioma(s) de negocios: inglés.
- Religión: Protestantes 52%, Católicos 24%, Mormones 2%, Judíos 1%, Musulmanes 1%, Otros 10%, Sin religión 10%.
- Área: 9.831.510 km<sup>2</sup>
- Forma de gobierno: Estados Unidos es una república federal basada en la democracia representativa con la separación de poderes entre las ramas del gobierno. Estados Unidos se compone de 50 estados semisoberanos que disfrutan de una gran autonomía.
- Nivel de desarrollo: Economía de ingresos elevados, miembro de la OCDE, miembro del G8.  
Primera potencia mundial, mayor exportador del mundo, alto nivel de endeudamiento  
IDH\*: 0,915/1  
IDH (clasificación mundial) 8/188  
Nota: (\*) El IDH, índice del desarrollo humano, es un indicador que sintetiza varios datos tales como esperanza de vida, nivel de educación, carreras profesionales, acceso a la cultura, etc. (Santander, 2018)

Anexo 2. Mapa de altitudes del ámbito de acción





Anexo 4. Resultados de evaluación de calidad Café convencional vs Especialidad



FORMULARIO DE CATACIÓN  
ANÁLISIS ORGANOLEPTICO DE CAFÉ ORO EXPORTABLE

CLASIFICACION	6.00 - BUENO	7.00 - MUY BUENO	8.00 - EXCELENTE	9.00 - EXTRAORDINARIO
	6.25	7.25	8.25	9.25
	6.5	7.5	8.5	9.5
	6.75	7.75	8.75	9.75

NOMBRE: K. C. O'Keefe      SECTOR: \_\_\_\_\_      FECHA: 03/12/18

MUESTRA # \_\_\_\_\_

EL NIVEL DE TUESTE	TOTAL FRAGANCIA/AROMA <u>7.5</u>	TOTAL SABOR <u>7</u>	TOTAL ACIDEZ <u>7</u>	TOTAL CUERPO <u>7</u>	TOTAL UNIFORMIDAD <u>10</u>	TOTAL TAZA LIMPIA <u>10</u>	TOTAL CUERPO <u>8</u>	TOTAL <u>81</u>
SECO	CUALIDADES	ESPUMA	TOTAL SABOR RESIDUAL <u>7</u>	INTENSIDAD ALTO	INTENSIDAD BAJO	TOTAL BALANCE <u>7.5</u>	TOTAL DULZOR <u>10</u>	DEFECTOS (SUSTRAR)
								LIGERO=2 # TAZAS
								RECHAZO=4 # TAZAS

NOTAS: herbal, chocolate bitter, lima dulce, ligero

CATADOR RESPONSABLE: K.C. O'Keefe



---



FORMULARIO DE CATAACION  
ANÁLISIS ORGANOLEPTICO DE CAFÉ ORO EXPORTABLE

CLASIFICACION	6.00 - BUENO	7.00 - MUY BUENO	8.00 - EXCELENTE	9.00 - EXTRAORDINARIO
	6.25	7.25	8.25	9.25
	6.5	7.5	8.5	9.5
	6.75	7.75	8.75	9.75

NOMBRE: K. C. O'Keefe      SECTOR: \_\_\_\_\_      FECHA: 03/12/18

MUESTRA # \_\_\_\_\_

EL NIVEL DE TUESTE	TOTAL FRAGANCIA/AROMA <u>8</u>	TOTAL SABOR <u>7.5</u>	TOTAL ACIDEZ <u>8</u>	TOTAL CUERPO <u>8</u>	TOTAL UNIFORMIDAD <u>10</u>	TOTAL TAZA LIMPIA <u>10</u>	TOTAL CUERPO <u>8</u>	TOTAL <u>84</u>
SECO	CUALIDADES	ESPUMA	TOTAL SABOR RESIDUAL <u>7.5</u>	INTENSIDAD ALTO	INTENSIDAD BAJO	TOTAL BALANCE <u>7</u>	TOTAL DULZOR <u>10</u>	DEFECTOS (SUSTRAR)
								LIGERO=2 # TAZAS
								RECHAZO=4 # TAZAS

NOTAS: Dulce, Azucar Moreno, critica, limón dulce aguda, suave envolvente.

CATADOR RESPONSABLE: K.C. O'Keefe

FIRMA DE CATADOR: [Signature]



FORMULARIO DE CATACIÓN  
ANÁLISIS ORGANOLEPTICO DE CAFÉ ORO EXPORTABLE

Clasificación	6.00 - BUENO	7.00 - MUY BUENO	8.00 - EXCELENTE	9.00 - EXTRAORDINARIO
	6.25	7.25	8.25	9.25
	6.5	7.5	8.5	9.5

NOMBRE: OSCAR GONZALES

SECTOR:

FECHA: 03/12/18

MUESTRA #	TOTAL FRAGANCIA/AROMA	TOTAL SABOR	TOTAL ACIDEZ	TOTAL CUERPO	TOTAL UNIFORMIDAD	TOTAL TAZA LIMPIA	TOTAL CUERPO	TOTAL
	7	7.5	7	7	10	10	8	81
EL NIVEL DE TUESTE								
SECO								
CUALIDADES								
ESPIUMA								
SABOR RESIDUAL								
INTENSIDAD								
ALTO								
BAJO								
BALANCE								
DULZOR								
DEFECTOS (SUSTRAR)								
LIGERO=2								
RECHAZO=4								
# TAZAS								
INTENSIDAD								
PUNTAJE FINAL								

NOTAS CHOCOLATE BITTER, EREAL, LIMA DULCE y LIGERO

CATADOR RESPONSABLE OSCAR GONZALES



FORMULARIO DE CATACIÓN  
ANÁLISIS ORGANOLEPTICO DE CAFÉ ORO EXPORTABLE

Clasificación	6.00 - BUENO	7.00 - MUY BUENO	8.00 - EXCELENTE	9.00 - EXTRAORDINARIO
	6.25	7.25	8.25	9.25
	6.5	7.5	8.5	9.5

NOMBRE: OSCAR GONZALES

SECTOR:

FECHA: 03/12/18

MUESTRA #	TOTAL FRAGANCIA/AROMA	TOTAL SABOR	TOTAL ACIDEZ	TOTAL CUERPO	TOTAL UNIFORMIDAD	TOTAL TAZA LIMPIA	TOTAL CUERPO	TOTAL
	7.5	8	8	8	10	10	8	84
EL NIVEL DE TUESTE								
SECO								
CUALIDADES								
ESPIUMA								
SABOR RESIDUAL								
INTENSIDAD								
ALTO								
BAJO								
BALANCE								
DULZOR								
DEFECTOS (SUSTRAR)								
LIGERO=2								
RECHAZO=4								
# TAZAS								
INTENSIDAD								
PUNTAJE FINAL								

NOTAS DULCE, AZUCAR MORENA, LIMÓN DULCE CITRICO, SUAVE ENVOIBENTE

CATADOR RESPONSABLE OSCAR GONZALES

FIRMA DE CATADOR

### Anexo 5. Conformación de lotes de café

CONFORMACION DE LOTE PO16-486-1



Fecha liquidacion	COMPROBANTE DE OPERACIONES	fecha vale de pesada	N° Vale	Nombres y Apellidos	DNI.	Cod.	Localidad	N° Sacos	Peso Bruto Kg.	Tara Kg.	Peso neto	N° Quintales x 56 kilos	Humedad %	Rendimiento %	precio	Pago Total (comprobante)
02-setiembre-16	001526	1-May-18	005304	BECERRA QUINTOS Oscar	33670930	M1311	07 de junio	4.00	276.00	2.00	274.00	4.93	13%	70%	6.6 S/	1,808.40
02-setiembre-16	001529	1-May-18	005305	VASQUEZ CRUZ Alejandro	00804591	M1314	Alto Lahuarpia	7.00	483.00	3.50	479.50	8.63	13%	69%	5.9 S/	2,829.05
02-setiembre-16	001530	1-May-18	005308	RUFASTO MONTENEGRO Alejandro	00823127	M1318	Lahuarpia	6.50	448.50	3.25	445.25	8.01	12%	69%	6.6 S/	2,938.65
02-setiembre-16	001531	1-May-18	005307	INGA DIAZ Evelio	00834161	M1322	Alto Rioja	3.00	207.00	1.50	205.50	3.70	13%	70%	6.6 S/	1,356.30
06-setiembre-16	001532	1-May-18	005308	FLORES TAPIA Santos	27735801	M1324	Alto Rioja	8.00	552.00	4.00	548.00	9.86	12%	70%	6.6 S/	3,616.80
06-setiembre-16	001533	1-May-18	005309	CAJO MENDOZA Francisco	33583102	M1333	Barranquita	15.50	1069.50	7.75	1061.75	19.10	13%	69%	6.6 S/	7,007.55
06-setiembre-16	001534	1-May-18	005310	MACEDO BARDALEZ Herman	00810191	M1334	Barranquita	4.50	310.50	2.25	308.25	5.54	13%	70%	6.6 S/	2,034.45
06-setiembre-16	001535	1-May-18	005311	FERNANDEZ BAUTISTA Esposorio	00832773	M1338	Jepelacio	10.00	690.00	5.00	685.00	12.32	13%	70%	6.6 S/	4,521.00
08-setiembre-16	001536	1-May-18	005312	BECERRA MALCA William	40512047	M1342	San Roque	3.75	258.75	1.88	256.88	4.62	13%	69%	5.9 S/	1,515.56
06-setiembre-16	001537	1-May-18	005313	TUESTA NAVARRO Jose Mateo	00810039	M1344	Potreriillo	14.00	966.00	7.00	959.00	17.25	13%	69%	6.6 S/	6,329.40
06-setiembre-16	001538	1-May-18	005314	BECERRA MALCA Jose	41054932	M1346	Jepelacio	4.50	310.50	2.25	308.25	5.54	12%	70%	6.6 S/	2,034.45
08-setiembre-16	001539	1-May-18	005315	CASTRO OCHOA Evangelista	27749504	M1347	Jepelacio	2.00	138.00	1.00	137.00	2.46	13%	70%	6.6 S/	904.20
10-setiembre-16	001540	1-May-18	005316	VASQUEZ AGUILAR Timoteo	80151170	M1348	Jepelacio	6.50	448.50	3.25	445.25	8.01	12%	69%	6.6 S/	2,938.65
10-setiembre-16	001541	1-May-18	005317	GUERRA BABILONIA Pedro Orlando	45146191	M1349	Jepelacio	2.50	172.50	1.25	171.25	3.08	13%	70%	6.6 S/	1,130.25
10-setiembre-16	001542	1-May-18	005318	RAMIREZ FERNANDEZ Inocencio	00824321	M1353	Jepelacio	2.00	138.00	1.00	137.00	2.46	12%	69%	6.6 S/	904.20
10-setiembre-16	001543	1-May-18	005319	REQUEJO NAVAL Segundo Fermin	00802092	M1377	Miramayo las Palmeras	7.00	483.00	3.50	479.50	8.63	13%	69%	6.6 S/	3,164.70
12-setiembre-16	001544	1-May-18	005320	REQUEJO TORRES Enelida	41824449	M1379	Miramayo las Palmeras	3.00	207.00	1.50	205.50	3.70	13%	70%	6.6 S/	1,356.30
12-setiembre-16	001545	1-May-18	005321	SANGAMÁ AMSIFUEN Victor	00906315	M1383	Nueva union	3.00	207.00	1.50	205.50	3.70	12%	70%	6.5 S/	1,335.75
12-setiembre-16	001546	1-May-18	005322	PEÑA NEYRA Abraham	00824730	M1368	Los Angeles	3.50	241.50	1.75	239.75	4.31	13%	69%	6.6 S/	1,582.35
12-setiembre-16	001547	1-May-18	005323	DAVILA GUEVARA Carmen Esmundo	00810005	M1393	Potreriillo	9.00	621.00	4.50	616.50	11.09	13%	70%	6.6 S/	4,068.90
14-setiembre-16	001548	1-May-18	005324	CUBAS PEREZ Antonio	33572750	M1367	Los Angeles	3.00	207.00	1.50	205.50	3.70	12%	69%	5.9 S/	1,212.45
14-setiembre-16	001549	1-May-18	005325	CUBAS DAVILA Pablo	27721940	M1397	Potreriillo	2.50	172.50	1.25	171.25	3.08	13%	69%	6.6 S/	1,130.25
14-setiembre-16	001550	1-May-18	005326	CASTILLO DELGADO Rosendo	00839056	M1401	Ramon Castilla	3.00	207.00	1.50	205.50	3.70	13%	69%	6.6 S/	1,356.30
14-setiembre-16	001551	1-May-18	005327	HUERTAS SAAVEDRA Diomedes	01036539	M1419	Yorongos	6.00	414.00	3.00	411.00	7.39	12%	69%	6.6 S/	2,712.60
16-setiembre-16	001552	1-May-18	005328	BECERRA QUINTOS Arnulfo	33655646	M1312	7 de Junio	3.00	207.00	1.50	205.50	3.70	12%	70%	6.6 S/	1,356.30
16-setiembre-16	001553	1-May-18	005329	SALAS FLORES Maximo	00824397	M1354	Jepelacio	4.00	276.00	2.00	274.00	4.93	13%	70%	6.6 S/	1,808.40
16-setiembre-16	001554	1-May-18	005330	MONTENEGRO LINARES Domingo	01051708	M1363	Cañabraba	5.00	345.00	2.50	342.50	6.16	13%	70%	6.6 S/	2,260.50
16-setiembre-16	001555	1-May-18	005331	BOCANEGRA TUESTA Luz Enith	00609811	M1339	Jepelacio	3.50	241.50	1.75	239.75	4.31	13%	70%	6.6 S/	1,582.35



17-setiembre-16	001556	1-May-18	005332	BECERRA MALCA Eddy	41965311	M1341	San Roque	4.00	276.00	2.00	274.00	4.93	13%	70%	6.6	S/	1,808.40
17-setiembre-16	001557	1-May-18	005333	MONTENEGRO GUAMURO Nilton	40035176	M1359	Cañabraba	2.50	172.50	1.25	171.25	3.08	13%	69%	6.6	S/	1,130.25
17-setiembre-16	001558	1-May-18	005334	SANCHEZ MALDONADO Mauro	43817315	M1366	Los Angeles	4.50	310.50	2.25	308.25	5.54	13%	69%	6.0	S/	1,849.50
17-setiembre-16	001559	1-May-18	005335	CUBAS PEREZ Segundo Antonio	33572750	M1367	Los Angeles	3.00	207.00	1.50	205.50	3.70	13%	69%	6.3	S/	1,294.65
20-setiembre-16	001560	1-May-18	005336	BECERRA MALCA William	40512047	M1342	Jepelacio	4.25	293.25	2.13	291.13	5.24	13%	69%	5.9	S/	1,717.64
20-setiembre-16	001561	1-May-18	005337	VASQUEZ AGUILAR Timoteo	80151170	M1348	Jepelacio	7.29	503.01	3.65	499.37	8.98	13%	70%	6.0	S/	2,996.19
20-setiembre-16	001562	1-May-18	005338	CAJO MENDOZA Francisco	33583102	M1333	Barranquilla	20.00	1380.00	10.00	1370.00	24.64	13%	70%	6.6	S/	9,042.00
20-setiembre-16	001563	1-May-18	005339	SEMPERTEQUI CARRANZA Victor	43228335	M1380	Nueva Union	10.00	690.00	8.87	681.13	12.32	13%	70%	6.6	S/	4,486.46
22-setiembre-16	001564	1-May-18	005340	MACEDO BARDALEZ Herman	01042107	M1405	La Florida	13.00	897.00	6.50	890.50	16.02	13%	70%	6.6	S/	5,877.30
22-setiembre-16	001565	1-May-18	005341	CRUZADO VASQUEZ Yolanda Melania	01150839	M1313	Alto Lahuarpia	16.70	1290.30	9.35	1280.95	23.04	13%	70%	6.6	S/	8,454.27
22-setiembre-16	001566	1-May-18	005342	REQUEJO TANTALEAN Santos	33677095	M1644	Perla de Cascayuga	15.00	1035.00	7.50	1027.50	18.48	13%	70%	6.6	S/	6,781.50
22-setiembre-16	001567	1-May-18	005343	CRUZ QUIISPE Eugenio	00800007	M1589	Yantalo	10.00	690.00	5.00	685.00	12.32	13%	70%	6.6	S/	4,521.00
24-setiembre-16	001568	1-May-18	005344	PEREZ MEJIA Porfirio	01023507	M1634	Perla de Cascayuga	13.00	897.00	0.37	896.63	16.02	13%	70%	5.9	S/	5,290.12
24-setiembre-16	001569	1-May-18	005345	CHAVEZ CRUZ Bernardino	00909904	M1015	Alonso de Alvarado	25.00	1725.00	12.50	1712.50	30.80	13%	70%	5.9	S/	10,103.75
24-setiembre-16	001570	1-May-18	005346	FLORES MONSALVE Gregorio	00835413	M1146	Alonso de Alvarado	25.00	1725.00	1.25	1723.75	30.80	13%	70%	5.9	S/	10,170.13
24-setiembre-16	001571	1-May-18	005347	CUBAS DIAZ Fernando	01041400	M1896	Naranjos	10.00	690.00	2.00	688.00	12.32	13%	70%	5.9	S/	4,059.20
25-setiembre-16	001572	1-May-18	005348	REQUEJO NAVAL Segundo Fermin	00802092	M1377	Miramayo Palmeras	10.00	690.00	5.00	685.00	12.32	13%	70%	5.9	S/	4,041.50
26-setiembre-16	001573	1-May-18	005349	SANTOS PEÑA Santos	03239984	M1217	Tabalosos	10.00	690.00	5.00	685.00	12.32	13%	70%	6.3	S/	4,315.50
26-setiembre-16	001574	1-May-18	005350	CEOPA SANCHEZ Segundo Genaro	00951443	M1221	Alonso de Alvarado	10.00	690.00	5.00	685.00	12.32	13%	70%	6.3	S/	4,315.50
26-setiembre-16	001575	1-May-18	005351	VASQUEZ CRUZ Alejandro	00804591	M1314	Alto Lahuarpia	9.00	621.00	4.50	616.50	11.09	13%	70%	5.9	S/	3,637.35
27-setiembre-16	001576	1-May-18	005352	BOCANEGRA MEGO Eduardo	00810947	M1337	Jepelacio	11.00	759.00	5.50	753.50	13.55	13%	70%	5.9	S/	4,445.65
27-setiembre-16	001577	1-May-18	005353	GUERRA BABILONIA Pedro Orlando	45146191	M1349	Jepelacio	6.00	414.00	3.00	411.00	7.39	13%	70%	5.9	S/	2,424.90
27-setiembre-16	001578	1-May-18	005354	HERRERA FERNANDEZ Edilberto	27719887	M1398	Nuevo San Ignacio	5.50	379.50	2.75	376.75	6.78	13%	70%	5.9	S/	2,222.63
27-setiembre-16	001579	1-May-18	005355	CAJO MENDOZA Francisco	33583102	M1333	Barranquilla	3.0	207.00	1.50	205.50	3.70	13%	70%	5.8	S/	1,191.90
28-setiembre-16	001580	1-May-18	005356	TUESTA NAVARRO Jose Mateo	00810039	M1344	Jepelacio	5.0	345.00	2.50	342.50	6.16	13%	70%	6.0	S/	2,055.00
28-setiembre-16	001581	1-May-18	005357	REQUEJO NAVAL Ylario	00815013	M1376	Miramayo las Palmeras	5.0	345.00	2.50	342.50	6.16	13%	70%	5.0	S/	1,712.50
28-setiembre-16	001582	1-May-18	005358	MONTENEGRO LINARES Domingo	01051708	M1363	Cañabraba	5.0	345.00	2.50	342.50	6.16	13%	70%	6.6	S/	2,260.50
28-setiembre-16	001583	1-May-18	005359	BECERRA MALCA William	40512047	M1342	Jepelacio	4.25	293.25	2.13	291.13	5.24	13%	69%	5.9	S/	1,717.64
30-setiembre-16	001584	1-May-18	005360	CACHIQUE SANGAMA Belisario	00929208	M1005	Alonso de Alvarado	10.00	690.00	5.00	685.00	12.32	13%	70%	6.3	S/	4,315.50
30-setiembre-16	001585	1-May-18	005361	FERNANDEZ VASQUEZ Segundo Cesar	41615647	M1919	Cesar Vallejos	10.00	690.00	5.00	685.00	12.32	13%	70%	6.3	S/	4,315.50
30-setiembre-16	001586	1-May-18	005362	INGA CHOCHAVOT Antonio	01054234	M1545	Santa Fe	10.47	722.43	5.24	717.20	12.90	13%	70%	6.3	S/	4,516.33



30-setiembre-16	001587	1-May-18	005363	VASQUEZ CRUZ Alejandro	00804591	M1314	Alto Lahuarpia	9.00	621.00	4.50	616.50	11.09	13%	70%	5.9	S/	3,637.35	
30-setiembre-16	001588	1-May-18	005364	VASQUEZ AGUILAR Timoteo	80151170	M1348	Jepelacio	7.29	503.01	3.65	499.37	8.98	13%	70%	6.0	S/	2,996.19	
TOTALES								465.00	32085.00	215.99	31869.01	572.95	7.85	42.52	385.40			200511.04

Anexo 6. Cronograma de mantenimiento de equipos

## CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO 2018

Dirigido a	Cronograma de ejecución												Especificación	Responsable	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
MAQUINARIA UCBE			X											Se realiza el mantenimiento de la maquinaria de todas sus partes para que este en perfecto funcionamiento.	Personal tecnico/administrativo
MODULOS DE SECADO			X											Se realiza el acondicionamiento y limpieza de todo el area del secador	Personal tecnico/administrativo
EQUIPOS DE LABORATORIO			X											Se realiza la limpieza y calibracion de todos los equipos	Personal tecnico/administrativo
LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD			X											se realiza el acondicionamiento del laboratorio para que este en optimas condiciones para la campaña.	Personal tecnico/administrativo




**José Rolando González Páez**  
 GERENTE GENERAL  
 PERUVIAN HARVEST S.A.C.

# CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO 2019

Dirigido a	Cronograma de ejecución												Especificación	Responsable	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
MAQUINARIA UCBE			X		X		X			X				Se realiza el mantenimiento de la maquinaria de todas sus partes para que este en perfecto funcionamiento.	Personal tecnico/administrativo
MODULOS DE SECADO			X		X	X	X							Se realiza el acondicionamiento y limpieza de todo el area del secador	Personal tecnico/administrativo
EQUIPOS DE LABORATORIO			X		X		X			X				Se realiza la limpieza y calibracion de todos los equipos	Personal tecnico/administrativo
LABORATORIO DE CONTROL DE CALIDAD			X			X		X				X		se realiza el acondicionamiento del laboratorio para que este en optimas condiciones para la campaña.	Personal tecnico/administrativo



  
 José Rotando González Díaz  
 GERENTE GENERAL  
 PERUVIAN HARVEST S.A.C.

Anexo 7. Cronograma de reuniones anuales 2018

## CRONOGRAMA DE REUNIONES ANUALES 2018

Puntos a tratar	Dirigido a	Cronograma de ejecución												Especificación	Responsable		
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				
Elaboracion del plan operativo	gerencias / Personal técnico	x														Serealizara en los ambientes de la empresa	Gerencia
Plan de acopio y gestion de contratos 2019	Gerencia/Personal técnico			x												Se realizara en un las instalaciones de Peruvian harest	Gerencia
Seguimiento de comercializacion 2018	Gerencia/Personal administrativo				x										x	Se realizara en los ambientes administrativos de la empresa	Gerencia



*José Rotando González Díaz*  
 GERENTE GENERAL  
 PERUVIAN HARVEST SAC

Anexo 8. Cronograma de reuniones anuales 2019

## CRONOGRAMA DE REUNIONES ANUALES 2019

Puntos a tratar	Dirigido a	Cronograma de ejecución												Especificación	Responsable		
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				
Elaboracion del plan operativo	gerencias / Personal tecnico	x														Serealizara en los ambientes de la empresa	Gerencia
Poyeccion de aopio 2019	Porductores/Gerencia/personal tecnico	x														Se realizara una asamblea con todod los productores de CACFEVAM para estimar su volumen de produccion.	Gerencia
Plan de acopio 2019	Gerencia/Personal técnico			x												Se realizara en un las instalaciones de Peruvian harest.	Gerencia
Gestion de contratos	Gerencia/Personal administrativo				x											Se realizara en la sala de reuniones de Peruvian Harvest.	Gerencia
Seguimiento de comercializacion 2018	Gerencia/Personal administrativo			x		x		x			x					Se realizara en los ambientes administrativos de la empresa	Gerencia



  
 José Rolando González Díaz  
 GERENTE GENERAL  
 PERUVIAN HARVEST SAC

**Anexo 9. Programa de capacitaciones 2018**

**PLAN DE CAPACITACIONES 2018**

Actividades	Puntos a tratar	Dirigido a	Cronograma de ejecución												Especificación	Responsable	
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Gestión comercial y manejo de riesgos para la exportación de café verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión logística para comercialización nacional e internacional.</li> <li>* Manejo de riesgos en el proceso de comercialización.</li> </ul>	Gerencia/Productores / Personal técnico				X										La capacitación se realizará en los ambientes de la empresa Peruvian Harvest	Consultor Especializado
Capacitación en manejo de plagas y enfermedades en el cultivo de café.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reconocimiento de plagas y enfermedades en la zona.</li> <li>* Manejo de plagas y enfermedades.</li> </ul>	Personal Técnico/Productores				X										Se realizará en las instalaciones de la empresa y en parcelas de socios en campo.	Consultor Especializado



  
**José Rolando González Díaz**  
 GERENTE GENERAL  
 PERUVIAN HARVEST SAC

Anexo 10. Programa de capacitaciones 2019

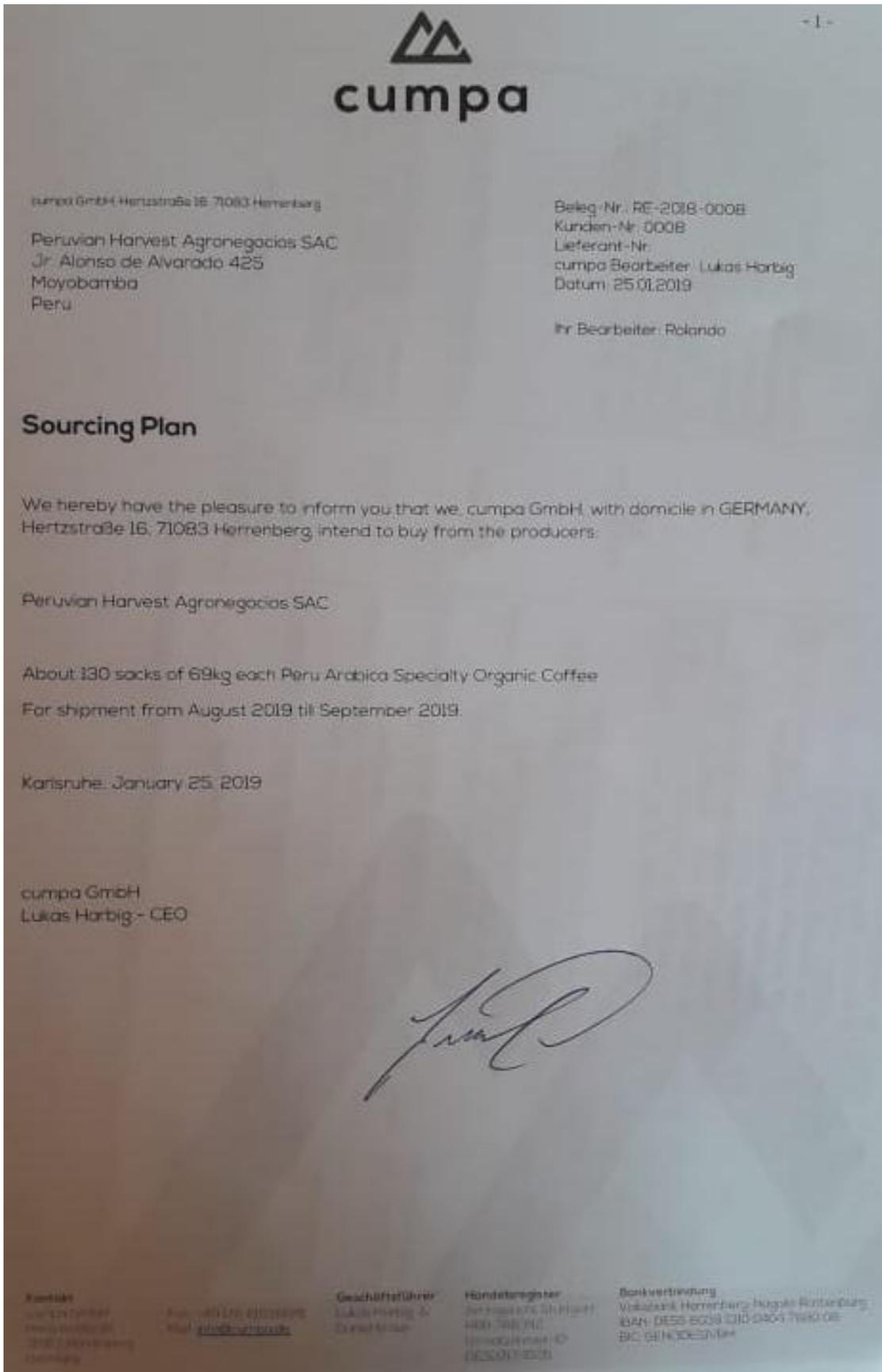
**PLAN PROPUESTO DE CAPACITACIONES 2019**

Actividades	Puntos a tratar	Dirigido a	Cronograma de ejecución												Especificación	Responsable	
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
Capacitación en trazabilidad Administrativa.	Conceptos de trazabilidad - importancia del proceso - Trazabilidad administrativa - Proceso de desarrollo - Ámbito de acción	Personal administrativo		X												Se realizará en un aula de dentro de las instalaciones de APROCO	Gerente
Capacitación en manejo integrado de Café	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo integrado del cultivo</li> <li>Podas sistemáticas solo de 3 y 5 años</li> <li>Uso de registros para manejar plagas</li> <li>Manejo de sombra para el control de plagas</li> </ul>	Productores				X										La capacitación será tanto teórica como práctica	Gerente
Capacitación en producción orgánica, convencional.	Producción agrícola orgánica - Tipos de producción: Orgánica, Convencional y Mista - Diferencia entre los tipos de producción - Ventas y derivativos	Productores				X										La capacitación será tanto teórica como práctica	Gerente
Capacitación en el control de calidad in situ y ex situ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptos de calidad, control in situ</li> <li>Proceso del control de calidad</li> <li>Importancia del proceso</li> <li>Calidad in situ y ex situ</li> </ul>	Productores											X			Se realizará en el laboratorio de control de calidad	Gerente



  
**José Rolando Castellón Díaz**  
 GERENTE GENERAL  
 PERUVIAN HARVEST SAC

Anexo 11. Carta de Intención de compra



Anexo 12. Referencia de precios pagados por café de especialidad



**InterAmerican Coffee**  
The Gourmet Coffee People

Hamburg Oct. 30/2018 AT  
Contract-No. 13-36708  
Client-No. 13-K1384900  
Your Ref.

We confirm having bought under the conditions of the "European Contract for Coffee (E.C.C.)" valid at the time of concluding this contract and under the following specific conditions which override all others:

Seller : Finca Churupampa SAC  
Calle Chinchipe S/N, PE-CHRINOS San Ignacio, Cajamarca

Buyer : InterAmerican Coffee GmbH  
Coffee Plaza, Am Sandtorpark 4, 20457 Hamburg, Germany

Quantity : 12 bags of 69 kg net each (1,04 mt net)

Quality : Peru High Quality  
Washed Arabica Sto.Tomas Nolberto  
in grainpro  
Approval after quality control by Thomas Pingen

Price : 290,00 UScts/lb net

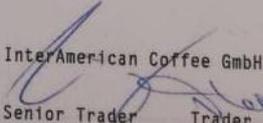
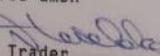
Conditions : FOB ORIGIN, net shipping weight, original tare

Shipment : November 2018  
in container(s) - basis: LCL/FCL  
shipping line in buyer's option

Destination : Hamburg

Payment : net cash against documents upon first presentation

Arbitration : quality disputes: as per provisions for the "Hamburg private Arbitration in the Coffee Import Trade",  
principle disputes: as per "Arbitration Rules of the German Coffee Association at the Hamburg Chamber of Commerce".

Accepted :   
InterAmerican Coffee GmbH  
Senior Trader        
Trader

continued on page 2  
A Company of Heumann Kaffee Gruppe  
Coffee Plaza, Am Sandtorpark 4  
20457 Hamburg, Germany

Tel. +49 (40) 373167, Fax +49 (40) 373123  
iac.hamburg@intercoffee.com, www.intercoffee.de  
BIC DEUTDE33, IBAN DE22 2007 0000 0540 0239 00  
USt-ID-Nr. DE118568670

Geschäftsführer: Mirella Cielek, Indcio Teixeira  
Amtsgericht Hamburg, HRB 41534  
Kontrollstelle: DE-OWO-039  
FLO ID: 1246

Anexo 13. Referencia contrato FTO 190 dólares

  
**DAARNHOUWER**  
— EST. 1908 —

Cooperativa Agraria Aproeco  
Carretera Baños Tennes Mza. "F" Lote "4"  
Moyobamba  
Peru

**CONTRACT**

Zaandam, June 15, 2018

Contract number: 2018-P0767

We confirm having bought from you:

**Quantity:** Approx. 18975 kg in Grainpro bags of 69 kg nett

**Quality:** Arabica Coffee, Fairtrade & Organic (NL-BIO-01) & Rainforest Alliance certified, Grade 1, cup 83

**Origin:** Peru

**Price:** USD 190.00 per 100 lbs

**Terms:** FOB Palta, Peru

**Weight:** Net Shipped weights with 0.5% franchise

**Shipment:** July 2018

**Payment:** cash against documents

**General conditions:** E.C.C.

**Arbitration:** Any dispute arising out of this contract to be settled by arbitration in London (UK) as per the rules and customs admitted by the Coffee Trade Association there established.

**Special conditions:** Subject approval of pre-shipment sample, replacement basis ...

Producer FLO ID: 2360  
Daarnhouwer FLO ID: 1445  
FLO premium: 20 USD per 100 lbs  
Organic premium: 30 USD per 100 lbs  
FLO premiums included in the price  
FLO premiums to be paid by the seller into the account of the producer  
Daarnhouwer SKAL: 024343/NL-BIO-01

**Buyer**  
Daarnhouwer & Co B.V.

**Seller**  
Cooperativa Agraria Aproeco

  
COOPERATIVA AGRARIA APROECO  
Carretera Baños Tennes Mza. "F" Lote "4"  
Moyobamba  
Cajamarca  
PERU

Anexo 14. Referencia de gestión de crédito

Fwd: APROECO / Consulta sobre línea de crédito

Recibidos x



Jimmy Rojas

26 ene. 2019 8:39  
(hace 1 día)

para jose, mí

----- Forwarded message -----

From: **Nilton Meza Pastrana** <[nilton@alterfin.be](mailto:nilton@alterfin.be)>

Date: sáb., 26 de ene. de 2019 8:07 a. m.

Subject: APROECO / Consulta sobre línea de crédito

To: [econ.jimmy@gmail.com](mailto:econ.jimmy@gmail.com) <[econ.jimmy@gmail.com](mailto:econ.jimmy@gmail.com)>, [gerencia@aproeco.com](mailto:gerencia@aproeco.com) <[gerencia@aproeco.com](mailto:gerencia@aproeco.com)>

Estimado Jimmy;

Alterfin es una cooperativa de inversiones con sede en Bélgica y que opera en el Perú desde hace 20 años otorgando créditos a organizaciones productivas y del sector microfinanzas.

En el caso de organizaciones productivas como Aproeco, el principal producto crediticio que ofrecemos son las líneas de crédito para capital de trabajo el cual se otorga por un plazo máximo de 12 meses, por un importe mínimo de 100,000 USD, tasa de interés anual que puede variar entre 9% y 10% y una comisión administrativa de 1% de la línea de crédito. El mecanismo de desembolso es en función a la triangulación/endoso de contratos de compraventa de café y financiamos el 75% del valor de cada contrato.

Quedo atento a alguna otra consulta que pueda tener al respecto.

Saludos cordiales.

Nilton Adrian Meza Pastrana  
Investment Manager  
Alterfin cvba/scrl

## Anexo 15. Carta de intención de crédito Cooperativa Ahorro y Crédito San Martín de Porres



Tarapoto, 25 de Febrero del 2019

### CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE CRÉDITO COMERCIAL

Por medio de la presente la Coopac San Martín de Porres Ltda, deja constancia que a los Sres. **Peruvian Harvest Agronegocios Sae**, con Ruc N° 20542265435, ha aprobado un Crédicomercial sujeto a las características y condiciones que se indican a continuación:

Monto del Préstamo: Soles, 350, 000.00  
Periodo de Gracia: 0 Meses  
Periodo: Campaña de 08 meses  
Tasa Efectiva Anual: 17.00%  
Cuota por campaña de 08 meses: Soles, 388,620.00  
Producto: Credicomercial  
Desembolso: Abono directo en la cuenta de ahorro préstamo

Para el desembolso del préstamo necesitaremos contar con los seguros de desgravamen y del inmueble, y constituir hipoteca a favor de la Coopac San Martín de Porres Ltda. Sobre el inmueble que garantizara esta operación.

El desembolso del importe de su préstamo esta condicionado al resultado del informe de tasación y estudio del título del inmueble, y sujeto a las característica del producto Credicomercial aplicado y ofrecido por la Coopac San Martín de Porres Ltda. Así como las condiciones establecidas del contrato mutuo.

Atentamente,

**GERENCIA COMERCIAL  
COOPAC SAN MARTIN DE PORRES LTDA.**



J. Maynas # 100, Tarapoto, San Martín, Perú  
T: +51 42 52 1001 - F: +51 42 52 2213  
www.coopacsanmartin.pe  
coopacsanmartin@coopacsanmartin.pe

Red Provincial:  
Tarapoto - Lamas - Bellavista - Sapriza - Juanjai  
San José de Sisa - Pucuta - Yarmojasa - Iyallta  
Pingo María - Chiclayo - Trujillo

**somosocios**

Anexo 16. Cotización 01 Caja Piura

HORA : 13:16:30  
PAG.: 1

FECHA : 25/02/2019

CMAC-PIURA S.A.C.  
AGENCIA MOYOBAMBA  
R71C0007

SIMULACION PLAN DE PAGO - CREDITOS PYMES M.N.

Cliente : 20816694 ROJAS CORONADO JIMMY MARTIN

-- Tasa Interés Efectiva Anual Fija -- Costo Efectivo: 17.000 %

Compensatoria 15.910 % Moneda : S/

Monto : 200,000.00

Seg. Contratado : DESGRAVAMEN FLAT SOL

--- P l a z o ---  
N°Cuotas/Periodicidad - Plan de Pago -  
1/ 90 Días FIJA VENCIDA

Fecha de Desembolso : 25/02/2019

Tasa : .000000

.000000

.000000

No.	FEC-VTO.	IMP. AMORT.	INTERESES	SEG.DESGRAV	SEG. GARANTII	SEG. VIDA	ITF	TOTAL CUOTA	OBSERVACIONES
1	27/05/2019	200,000.00	7,605.25	474.00	.00	.00	10.40	208,089.65	
TOTAL...		200,000.00	7,605.25	474.00	.00	.00	10.40	208,089.65	

La CMAC-PIURA acepta pagos que realice el prestatario por el total del crédito antes de su vencimiento. Para tal efecto, los intereses a pagar se calcularán al rebatir, o sea que el cliente pagará los intereses devengados a la fecha de pago.

MARTUE

Anexo 17. Cotización 02 Caja Piura

Monto: S/.280,000.00 Cuotas: 8 TEA: 17 %		Fecha de desembolso: 12/2/2019 Cuota sin seguro: S/37,355.74 TCEA: 19.12 %	
N°	Fecha de pago	Cuota	Saldo
1	12/3/2019	<b>37,357.59</b>	246,412.01
2	12/4/2019	<b>37,357.59</b>	212,714.75
3	13/5/2019	<b>37,357.59</b>	178,535.56
4	12/6/2019	<b>37,357.59</b>	143,788.65
5	12/7/2019	<b>37,357.59</b>	108,560.16
6	12/8/2019	<b>37,357.59</b>	72,891.40
7	12/9/2019	<b>37,357.59</b>	36,712.52
8	12/10/2019	<b>37,357.59</b>	0.00

**Anexo 18. Liquidaciones de compra de café cerezo en la zona de producción**

**Inversiones s. A. Cafetaleras c.**  
 SERVICIO DE SECADO DE CAFE  
 Car. Fernando Belaunde Terry Km. 451 - Nuevo Eden - Nueva Cajamarca  
 Rioja - San Martin

**RUC: 20531432615**  
**Liquidación de Compra**  
 001- Nº 001469

Señor(es): Carmelo Peralta Felipe  
 D.O.C. Identidad: 48325882 Fecha: 29 de octubre del 2018  
 Dirección: Sol de oro Lugar de Venta: Carretera F.B.T Km 451

CANT.	DESCRIPCION	P. UNIT.	VALOR DE VENTA
<u>15 1/2</u>	<u>Zabos de cafe cerezo</u>	<u>14.00</u>	<u>1,057.00</u>

Son: Mil cincuenta y siete con 00/100 Soles

BIENES TRANSFERIDOS EN LA AMAZONIA PARA SER CONSUMIDOS EN LA MISMA  
 CANCELADO  
 Fecha: 29/10/18  
 Representante: \_\_\_\_\_

**SUB TOTAL S/.** 1,057.00  
**I.G.V. S/.** \_\_\_\_\_  
**TOTAL S/.** 1,057.00  
 COMPRADOR

**Inversiones s. A. Cafetaleras c.**  
 SERVICIO DE SECADO DE CAFE  
 Car. Fernando Belaunde Terry Km. 451 - Nuevo Eden - Nueva Cajamarca  
 Rioja - San Martin

**RUC: 20531432615**  
**Liquidación de Compra**  
 001- Nº 001457

Señor(es): Lorenzo Flores Chuquipoma  
 D.O.C. Identidad: 01047324 Fecha: 09 de octubre del 2018  
 Dirección: Puerto de Casapungo Lugar de Venta: Carretera F.B.T Km 451

CANT.	DESCRIPCION	P. UNIT.	VALOR DE VENTA
<u>90</u>	<u>Zabos de cafe cerezo</u>	<u>13.50</u>	<u>1,296.00</u>

Son: Mil doscientos noventa y seis con 00/100 Soles

BIENES TRANSFERIDOS EN LA AMAZONIA PARA SER CONSUMIDOS EN LA MISMA  
 CANCELADO  
 Fecha: 09/10/18  
 Representante: \_\_\_\_\_

**SUB TOTAL S/.** 1,296.00  
**I.G.V. S/.** \_\_\_\_\_  
**TOTAL S/.** 1,296.00  
 COMPRADOR

**Anexo 19. Galería Fotográfica con potenciales clientes SCA**



**Participación Feria SCAA 2018**



**Visita personalizada a tostadores BATDORF & BRONSON en EEUU**



**Visita personalizada a tostadores VITROLA en EEUU**

## BIBLIOGRAFÍA

- AMECAFE. (11 de Abril de 2013). *Asociación Mexicana de la cadena Productiva del Café*. Obtenido de <http://www.cafe-peru.com/blog/27-el-caf%C3%A9-una-gran-fuente-de-salud.html>
- Asociación de Cafés Especiales de America . (19 de Marso de 2017). *Café con tibio*. Obtenido de <https://www.cafecontibio.com/es/que-es-un-cafe-especial/>
- Castro, P., Contreras, Y., Laca, D., & Nakamatsu, K. (2004). *El café de especialidad: Alternativa para el sector cafetalero peruano*. Lima: Esan.
- Centro de Comercio Internacional. (05 de Junio de 2018). *La Guia del Café*. Obtenido de <http://www.laguiadelcafe.org/guia-del-cafe/mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales/que-significa-cafe-especial/>
- Expo Café (19 de Octubre de 2017). *Expo Café*. Obtenido de <http://www.expocafeperu.com.pe/CafePeruano.php>
- Expo Café. (19 de Octubre de 2017). *15 Minutos*. Obtenido de <https://www.15minutos.pe/entretenimiento/5-cafes-premiados-en-el-expo-cafe/>
- Gestión. (29 de Septiembre de 2016). Caficultores deben prepararse: Demanda de cafés especiales crece 10% anual en EE.UU. *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/caficultores-deben-prepararse-demanda-cafes-especiales-crece-10-anual-ee-uu-147943>
- Gestión. (14 de Noviembre de 2017). Censo de cooperativas: Existen 1,245 a nivel nacional y el 90% son mypes. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/censo-cooperativas-existen-1-245-nivel-nacional-90-son-mypes-150351>
- La República. (08 de Marzo de 2017). *Diario la República*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1021460-cafe-y-cacao-tendran-marca-unica-para-incentivar-envios>
- MINAGRI. (15 de Mayo de 2018). *MINAGRI*. Obtenido de <http://minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2018/21509-productores-cafetaleros-de-puno-consolidaron-su-primera-exportacion-de-cafe-oro-a-rusia>
- Talens, M. (11 de Julio de 2014). *Sueca Express*. Obtenido de <https://www.suecaexpres.com/blog/catador-de-cafe/>
- Vasquez Carvaja, J. F. (2015). *Propuesta de plan de negocio para exportar cafés especiales a la república de Corea del Sur*. Medellín: UNIVERSIDAD EAFIT.
- (Universidad/Intercontinental). (2014). Alianzas estrategicas Una herramienta de competitividad internacional ProMéxico tu aliado en el exterior.
- Aguilar, A., Cabrall, A., Alvarado, F., Alvarado, T., & De León, G. (2013). Alianzas Estratégicas y su aplicación a Los Agronegocios,. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 33, 633–648. Recuperado de <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/155136/2/20>. De Leon Contreras JOINT.pdf
- Andina. (2017). Café orgánico de Chanchamayo alcanzó precio récord de US\$ 2,350 |. Recuperado 9 de octubre de 2018, de <https://andina.pe/agencia/noticia-cafe->

organico-chanchamayo-alcanzo-precio-record-2350-622957.aspx

- Aragon. (2014). La Organización de la Empresa, 1–18.
- Becerra Martínez, R., Fernández Baca Oré, L. A., Gonzales Luis Anderson, H., & Rodríguez Pomar, Z. P. (2017). Planeamiento Estratégico para la Industria del Café del Cusco. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Becerra, R., Fernández, L., Gonzáles, H., & Rodríguez, Z. (2017). Planeamiento Estratégico para la Industria del Café del Cusco.
- Calderón, J. (2018). Caída mundial del precio del azúcar jaquea al sector azucarero peruano – AgroNegociosPerú. Recuperado 4 de agosto de 2018, de <https://agronegociosperu.org/2018/04/03/caida-mundial-del-precio-del-azucar-jaquea-al-sector-azucarero-peruano/>
- Cámara Peruana de café y cacao. (2017). Mercado de café peruano. Recuperado 8 de octubre de 2018, de [https://issuu.com/camaraperuanadelcafeycacao/docs/mercado\\_de\\_caf\\_\\_\\_peruan\\_o\\_v.5\\_final\\_](https://issuu.com/camaraperuanadelcafeycacao/docs/mercado_de_caf___peruan_o_v.5_final_)
- CCI. (2017). El mercado de cafés especiales en los Estados Unidos. Recuperado 21 de agosto de 2018, de <http://www.laguiadelcafe.org/guia-del-cafe/mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales/el-mercado-de-cafes-especiales-en-los-Estados-Unidos/>
- CENFROCAF. (2018). CENFROCAFE - ¿Quiénes Somos?
- Certificación global de Fairtrade, FLOCERT. <https://www.flocert.net/es/>
- Coffee: World Markets and Trade. <https://www.fas.usda.gov/data/coffee-world-markets-and-trade>
- Contreras Javier. (2017). El 70% del café que se consume en el Perú es importado | LaRepublica.pe.
- Cueva Sifuentes, C. (2017). Contribuyendo a la seguridad territorial de los pueblos indígenas del VRAEM.
- DCA. (2017). Estados Unidos prevé récord de consumo de café en 2018 – Noticias Última Hora de Guatemala. Recuperado 22 de agosto de 2018, de <https://dca.gob.gt/noticias-guatemala-diario-centro-america/estados-unidos-preve-record-de-consumo-de-cafe-en-2018/>
- Destarac, A. (2017). Experiencia en procesos Honey y Natural (p. 45).
- Diario Gestión. (2017). La Demanda de Cafés Especiales en EE.UU. Recuperado 14 de octubre de 2018, de <http://checkin-networks.com/2017/05/28/demandadecafesespecialesenestadosunidos/>
- Díaz, C., & Willems, M. (2017). Línea de base del sector café en el Perú. Lima-Perú. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/2017/pncafe/sector-cafe-peru.pdf>
- Díaz Vargas, C., & Carmen Willems, M. (2017). Línea De Base Del Sector Café En El Perú (Programa d).
- Felices, P. B. (2017). Tostaduría Bisetti: café premium y cultura en el distrito de Barranco - wrccch - Espacio360. Recuperado 21 de agosto de 2018, de

- <http://espacio360.pe/noticia/wrcch/cafe-peruano-bisetti-b197-user12-date2015-08-21-viralcombi>
- Futuros café C EE.UU. - May 2019 (KCK9).  
<https://es.investing.com/commodities/us-coffee-c>
- Giuffra Group. (2018). Tostaduría de Café Chanchamayo | Giuffra Group.
- GORESAM. (2017). Producción del café experimenta mayor crecimiento desde el año 2015. Recuperado 3 de septiembre de 2018, de <https://www.regionsanmartin.gob.pe/Noticias?url=noticia&id=4706>
- Gourmet Arabica Coffee Beans & Premium Ground Coffee | Eight O'Clock Coffee. (2018).
- hillsbros. (2018). Café Hills Bros. - A Taste of San Francisco <sup>TM</sup>.
- History | Folgers Coffee. (2018).
- INEI. (2012). IV Censo Nacional Agropecuario 2012 - Cuadros Estadísticos. Recuperado 3 de septiembre de 2018, de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>
- INEI. (2016). Producción de café creció en ocho departamentos y se incrementó 17,5% a nivel nacional. Recuperado 3 de septiembre de 2018, de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-de-cafe-crecio-en-ocho-departamentos-y-se-incremento-175-a-nivel-nacional-9266/>
- INEI. (2018). *INFORME TÉCNICO N° 8-Agosto 2018 Producción de café*. Recuperado de [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)
- López, E. R. (1999). Externalización: Más allá de la subcontratación. *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999, 725–730*. Recuperado de <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/155136/2/20>. De Leon Contreras JOINT.pdf
- Lozano, R. (2017). Expo Café 2017 y la consigna de promover el consumo interno | LaRepublica.pe. Recuperado 22 de agosto de 2018, de <https://larepublica.pe/economia/1133619-expo-cafe-2017-y-la-consigna-de-promover-el-consumo-interno>
- Maxwell House. (2018).
- Merca2.0. (2017). ¿Qué son las compañías B2B? 3 definiciones | Revista Merca2.0 |. Recuperado 14 de octubre de 2018, de <https://www.merca20.com/que-son-las-companias-b2b-3-definiciones/>
- MINAGRI. (2013). *Programa para el Desarrollo de la Amazonía, caracterización de las zonas cafetaleras*. Recuperado de <http://www.infocafes.com/descargas/biblioteca/94.pdf>
- Nuestra declaración de misión de Starbucks | Starbucks Coffee Company. (2018).
- Nuestra historia | Café Moccona. (2018).
- Palacios Coffee. (2017). Palacios Coffee :: Nosotros - Tostaduría & Cultura. Recuperado 21 de agosto de 2018, de <http://palacioscoffee.com/nosotros/>

- Philipps, H. (2017). *Sostema de postcosecha del café en la Región San Martín*. Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto. Recuperado de <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/2543/FIAI - Max Harris Philipps Paredes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pobreza monetaria afectó al 21,7% de la población del país durante el año 2017. (2018). Recuperado 4 de septiembre de 2018, de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-afecto-al-217-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2017-10711/>
- PORTILLO DE ALVARENGA, B. E., SERRANO DIAZ, M. G., & VENTURA ALFARO, B. E. (2010). *CONSULTORIA SOBRE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DEL CAFÉ, EN LOS MUNICIPIOS DE METAPAN (SANTA ANA) Y LA PALMA (CHALATENANGO)*.
- RAM. (2018).
- S.A.P., E. M. (2016). Amantes del café en Estados Unidos elevan demanda mundial a cifras históricas | Emol.com. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/07/02/810545/Amantes-del-cafe-en-Estados-Unidos-elevan-demanda-mundial-a-cifras-historicas.html>
- Soto, L. (s. f.). Guía de buenas prácticas para la producción de café semi lavado - Honey y natural. Recuperado de [http://www.anacafe.org/glifos/images/e/e7/Guia\\_de\\_honeys-ES.pdf](http://www.anacafe.org/glifos/images/e/e7/Guia_de_honeys-ES.pdf)
- Tostadores, N. (2018). Finca Los Pirineos.
- Tudela, J. (2014). *Adopción de Tecnologías Orgánicas en Productores Cafetaleros del Perú: Identificación y caracterización*. Lima-Perú. Recuperado de [https://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/informefinal\\_jwtm\\_cies2013\\_final.pdf](https://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/informefinal_jwtm_cies2013_final.pdf)
- Valentinov, K. (2016). *Café Chiapas Parte III*.
- Veritrade Business. (2018).
- Victrola Coffee Roasters. (2018).