

UNIVERSIDAD ESAN



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ DE
ORIGEN PERUANO ENCAPSULADO A CHINA”**

**Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener el
grado de Magíster en Administración**

por:

Eduardo Loli Tovar

MBA INTERNACIONAL 2017 TIEMPO COMPLETO

Lima, Octubre del 2017

Esta tesis

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ DE ORIGEN
PERUANO ENCAPSULADO A CHINA”**

Ha sido aprobada.

.....
Nombre y apellido (Jurado)

.....
Nombre y apellido (Jurado)

.....
Eduardo McBride Quirós (Asesor)

Universidad ESAN

2018

Para Chiara, por verte cada mañana feliz

Eduardo Loli Tovar

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| LISTA DE FIGURAS | viii |
| LISTA DE TABLAS | ix |
| LISTA DE ANEXOS | x |
| EDUARDO DANIEL LOLI TOVAR..... | xii |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | xiii |
| CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Objetivos..... | 2 |
| 1.1.1 Objetivo general..... | 2 |
| 1.2 Objetivos específicos..... | 2 |
| 1.3 Alcances y limitaciones..... | 3 |
| 1.4 Justificación | 4 |
| 1.4.1 Justificación práctica | 4 |
| 1.4.2 Justificación teórica..... | 6 |
| 1.4.3 Justificación social | 6 |
| 1.5 Contribución | 7 |
| CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL | 8 |
| 2.1 Antecedentes | 8 |
| 2.1.1 El café y las condiciones para su cultivo..... | 8 |
| 2.1.2 Cafés especiales | 9 |
| 2.1.3 Mercado mundial de cafés especiales | 10 |
| 2.1.4 El café en capsulas: concepto | 10 |
| 2.2 Marco histórico | 11 |
| 2.2.1 Historia de las cápsulas de café..... | 11 |
| 2.2.2 Patentes de las cápsulas de café | 11 |
| 2.3 Producción de café en el mundo | 11 |
| 2.3.1 Producción mundial por regiones..... | 12 |
| 2.4 Metodología | 13 |
| 2.5 Fuentes de información | 13 |
| 2.5.1 Fuentes de información secundaria..... | 13 |
| 2.5.2 Fuentes de información primaria | 14 |
| CAPITULO 3. MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL..... | 15 |
| 3.1 Marco institucional y legal en el Perú..... | 15 |
| 3.1.1 Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT | 15 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 3.1.2 | Dirección de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria – DIGESA..... | 16 |
| 3.1.3 | Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA | 16 |
| 3.1.4 | Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual – INDECOPI..... | 16 |
| 3.1.5 | Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR..... | 16 |
| 3.1.6 | Sierra y Selva Exportadora | 17 |
| 3.2 | Marco institucional y legal en la China:..... | 17 |
| 3.2.1 | Registro ante la Certification and Accreditation Administration of China - CNCA: 18 | 18 |
| 3.2.2 | Certificado de Verificación de Etiquetado ante el China Entry – Exit Inspection and Quarantine Bureau - CIQ: | 18 |
| 3.2.3 | Certificado Sanitario ante el China Entry – Exit Inspection and Quarantine Bureau - CIQ:..... | 19 |
| 3.2.4 | Documentación Requerida en Aduanas:..... | 20 |
| 3.3 | Conclusiones del capítulo: | 21 |
| CAPITULO 4. SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN EL PERU Y SU EXPORTACIÓN..... | | 23 |
| 4.1 | Producción de café peruano:..... | 23 |
| 4.2 | Principales zonas de cultivo de café en el Perú: | 25 |
| 4.3 | Exportación de café peruano:..... | 26 |
| 4.4 | Conclusiones del capítulo | 31 |
| CAPITULO 5. DEMANDA DEL CAFÉ EN LA CHINA | | 33 |
| 5.1 | Venta de café al por menor | 34 |
| 5.2 | Principales empresas de café en la China:..... | 36 |
| 5.3 | Pronóstico de crecimiento de venta de café tostado..... | 39 |
| 5.4 | Pronóstico de Ventas de Coffee Pods..... | 41 |
| 5.5 | Conclusiones del capítulo: | 44 |
| CAPITULO 6. FODA DEL NEGOCIO | | 46 |
| 6.1 | Análisis del ambiente externo | 46 |
| 6.1.1 | Cambio Tecnológico: | 46 |
| 6.1.2 | Tendencia Demográfica:..... | 47 |
| 6.1.3 | Tendencia Cultural: | 47 |
| 6.1.4 | Clima económico | 48 |
| 6.1.5 | Condiciones Legales y Políticas: | 49 |
| 6.1.6 | Eventos internacionales específicos: | 51 |
| 6.2 | Las cinco (5) fuerzas de Porter | 52 |
| 6.2.1 | Amenaza de Nuevos Competidores: | 52 |
| 6.2.2 | Amenaza de rivalidad de competidores:..... | 53 |

| | | |
|--|---|----|
| 6.2.3 | Amenaza de Productos Sustitutos:..... | 54 |
| 6.2.4 | Amenaza de Proveedores:..... | 55 |
| 6.2.5 | Amenaza de Clientes:..... | 56 |
| 6.3 | Estructura y Oportunidades de la Industria de Coffee Pods en la China:..... | 56 |
| 6.3.1 | Industria Emergente:..... | 57 |
| 6.3.2 | Industria Madura:..... | 58 |
| 6.3.3 | Oportunidades en la Industria:..... | 61 |
| 6.4 | Conclusiones:..... | 62 |
| CAPITULO 7. PLAN COMERCIAL..... | | 64 |
| 7.1 | Idea de Negocio de Exportación de Café Encapsulado:..... | 64 |
| 7.2 | Justificación de la selección del producto:..... | 67 |
| 7.2.1 | Capacidad de conservación:..... | 67 |
| 7.2.2 | Máximo valor agregado:..... | 68 |
| 7.2.3 | Alta tasa de crecimiento de consumo de pods en la China:..... | 69 |
| 7.2.4 | Materia prima de alta calidad:..... | 69 |
| 7.3 | Formulación de estrategia..... | 69 |
| 7.3.1 | Diferenciación del producto:..... | 70 |
| 7.3.2 | Estrategia de introducción al mercado..... | 71 |
| 7.4 | Marketing Mix..... | 72 |
| 7.4.1 | Producto..... | 72 |
| 7.4.2 | Precio..... | 73 |
| 7.4.3 | Plaza..... | 76 |
| 7.4.4 | Promoción..... | 77 |
| 7.5 | Conclusiones del capítulo..... | 77 |
| CAPITULO 8. PLAN DE OPERACIONES Y DE RECURSOS HUMANOS..... | | 79 |
| 8.1 | Plan de operaciones:..... | 79 |
| 8.1.1 | Composición de la actividad:..... | 79 |
| 8.1.2 | Flujograma del proceso del negocio:..... | 84 |
| 8.2 | Plan de recursos humanos:..... | 85 |
| 8.2.1 | Estructura Organizacional:..... | 85 |
| 8.2.2 | Requerimiento de personal:..... | 86 |
| 8.2.3 | Perfil y funciones de puestos claves:..... | 87 |
| 8.3 | Conclusiones..... | 89 |
| CAPITULO 9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN..... | | 91 |
| 9.1 | Actividades Pre-Operativas..... | 91 |
| 9.1.1 | Constitución de la Empresa, Sunat y Apertura de Cuentas:..... | 91 |

| | | |
|--|---|-----|
| 9.1.2 | Compra de Dominio Web:..... | 92 |
| 9.2 | Actividades Operativas:..... | 92 |
| CAPITULO 10. EVALUACION ECONOMICA..... | | 94 |
| 10.1 | Presentación del plan financiero..... | 94 |
| 10.1.1 | Consideraciones de la demanda | 94 |
| 10.1.2 | Consideraciones sobre las inversiones | 95 |
| 10.2 | Proyección de los ingresos y costos..... | 97 |
| 10.2.1 | Proyección de ventas | 97 |
| 10.2.2 | Proyección de los costos..... | 97 |
| 10.2.3 | Capital de inversión..... | 99 |
| 10.3 | Análisis económico y financiero | 99 |
| 10.3.1 | Valor actual neto | 100 |
| 10.3.2 | Tasa interna de retorno | 100 |
| 10.3.3 | Análisis de sensibilidad | 100 |
| 10.4 | Conclusiones del capítulo..... | 102 |
| CAPITULO 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 103 |
| 11.1 | Conclusiones..... | 103 |
| 11.2 | Recomendaciones..... | 107 |
| ANEXOS..... | | 108 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | | 117 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 3.1. Flujo de proceso para la importación de café encapsulado a la China. | 21 |
| Figura 4.1. Cuadro de producción nacional de café, 2012 – 2017..... | 23 |
| Figura 4.2. Cuadro de Exportación de Café..... | 27 |
| Figura 4.3. Cuadro de Precio Promedio de Exportación por Kilo | 28 |
| Figura 4.4: Evolución comparativa precio-costo del café peruano..... | 30 |
| Figura 5.1: Pronóstico de Ventas por Categoría | 39 |
| Figura 5.2: Ventas de café tostado en la China..... | 40 |
| Figura 5.3: Historial y pronóstico de ventas de coffee pods..... | 41 |
| Figura 5.4: Pronóstico de ventas de café por categoría | 43 |
| Figura 6.1: Comparativo de Variación del PBI real..... | 49 |
| Figura 6.2: Comparativo de índice de calidad regulatoria..... | 50 |
| Figura 6.3: Comparativo de índice del estado de derecho | 51 |
| Figura 6.4: Ventas al por menor y su pronóstico a nivel mundial | 59 |
| Figura 6.5: Participación en el mercado de marcas privadas a nivel mundial..... | 60 |
| Figura 6.6: Participación en el mercado de marcas privadas por región..... | 60 |
| Figura 7.1: Actores de la cadena de comercialización del café | 64 |
| Figura 7.2: Evolución, producción y productividad del café..... | 65 |
| Figura 7.3: Comparativo del precio del café preparado en el mundo | 68 |
| Figura 7.4: Foto Cápsula de Café..... | 72 |
| Figura 7.5: Precio de cápsula 1 de café en la China..... | 73 |
| Figura 7.6: Precio de cápsula 2 de café en la China..... | 74 |
| Figura 7.7: Precio de cápsula 3 de café en la China..... | 75 |
| Figura 7.8: Precio de cápsula 4 de café en la China..... | 75 |
| Figura 7.9: Canales de distribución de venta de café en la China..... | 76 |
| Figura 8.1: Flujograma de primera parte de ciclo productivo | 81 |
| Figura 8.2: Línea de llenado y empaquetado de cápsulas | 83 |
| Figura 8.3: Flujograma del negocio | 84 |
| Figura 8.4: Organigrama..... | 85 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 2.1. Producción Mundial de Café especie Arábica (Millones de sacos de 60kg, café verde)..... | 12 |
| Tabla 4.1. Principales distritos con mayor cantidad de café..... | 25 |
| Tabla 4.2. Superficie cultivable de café en el Perú..... | 26 |
| Tabla 4.3. Cuadro de precios de exportaciones de café según su precio..... | 29 |
| Tabla 5.1: Volumen de ventas de café en China al por menor por categoría..... | 34 |
| Tabla 5.2: Valor de Ventas de Café en China al por menor por categoría..... | 35 |
| Tabla 5.3: Participación en el mercado de retail por empresa..... | 37 |
| Tabla 5.4: Participación en el mercado de retail por marca..... | 38 |
| Tabla 8.1: Cuadro de proveedores de café verde..... | 80 |
| Tabla 8.2: Cuadro de personal administrativo..... | 86 |
| Tabla 8.3: Cuadro de personal de planta..... | 86 |
| Tabla 10.1 Mercados potencial y objetivo estimados a cinco años (en unidades)..... | 94 |
| Tabla 10.2. Mercado esperado del plan de negocio para cinco años (en unidades)..... | 95 |
| Tabla 10.3. Inversiones intangibles estimadas..... | 96 |
| Tabla 10.4 Inversiones tangibles..... | 96 |
| Tabla 10.5. Capital de trabajo esperado en escenario moderado..... | 97 |
| Tabla 10.6. Proyecciones anuales estimadas por año y por escenario..... | 97 |
| Tabla 10.7. Gastos generales mensuales..... | 98 |
| Tabla 10.8. Gasto anual en personal administrativo..... | 98 |
| Tabla 10.9. Gasto anual en personal de planta..... | 99 |
| Tabla 10.10. Financiamiento y capital propio..... | 99 |
| Tabla 10.11. Ratios considerados..... | 99 |
| Tabla 10.12. Análisis de Sensibilidad..... | 100 |
| Tabla 10.13. Flujo de Caja..... | 102 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1. Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano..... | 108 |
| Anexo 2. Validación técnica oficial del plan HACCP | 109 |
| Anexo 3. Certificado de Autorización de Establecimiento de Procesamiento Primario | 110 |
| Anexo 4. Procedimiento de Registro de Marca de Producto | 111 |
| Anexo 5. Certificado de origen por cada exportación que se haga | 112 |
| Anexo 6. Cifras mensuales de exportación de café en verde de los años 2015 | 113 |
| Anexo 7. Cifras mensuales de exportación de café en verde de los años 2016..... | 114 |
| Anexo 8. Cifras mensuales de exportación de café en verde de los años 2017..... | 115 |
| Anexo 9. Producción mundial de café según ICO | 116 |

Agradecimiento

A mi esposa por haberme ayudado durante mis estudios de maestría.

A mis padres por haberme dado la mejor educación.

A Julio Guzmán por haberme mostrado la realidad
del sector del café en el Perú.

A la Embajada China y a su Oficina Comercial.

A la Cámara de Café y Cacao.

A Armando Borda, Eduardo Mc. Bride,
Juan Carlos La Torre y Peter Mueller
por su constante apoyo.

A Merly Pinedo y a Karol Valencia por su responsabilidad,
solidaridad y liderazgo ante mi ausencia en la oficina.

A ESAN y en especial a su programa de IMBA.

EDUARDO DANIEL LOLI TOVAR

Candidato a Magíster en Administración de ESAN. Abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú especialista en derecho corporativo y laboral. Amplia experiencia en implantación de empresas chinas y españolas en el Perú.

FORMACIÓN

2003-2009 Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP
Abogado

2015-2017 Escuela de Administración y Negocios – ESAN
Master in Business Administration (MBA) – Candidato

EXPERIENCIA LABORAL

02/2013 a la actualidad **EMIGRA PERU S.A.C.**
Gerente General y Socio Fundador. Proveer consultoría legal en temas corporativos y laborales para clientes importantes como: ICBC Bank, HSBC, FCC Construcción, Ferrovial, Consorcio Línea 2 del Metro de Lima, JJC, CCCC del Perú, Armatek, AGF, Pilotes Terratest, entre otros.

07/2017 a la actualidad **ECOBAGS PERU S.A.C.**
Gerente General y Socio Fundador. Proveer de bolsas trilaminadas para café tostado, bolsas multicapa para café verde, vasos, tapas y utilería en general para cafeterías.

01/2011 a 01/2013 **HEXING ELECTRICAL COMPANY S.A.C.**
Gerente General. Empresa dedicada a importar medidores eléctricos de su matriz en la China y distribuirlos en el Perú.

01/2010 a 12/2010 **TRIBUNAL FISCAL**
Asesor Resolutor en temas tributarios.

RESUMEN EJECUTIVO

Para que un país pueda alcanzar el desarrollo, es necesario que sus habitantes puedan desarrollar sus talentos y valores. Los talentos los podemos describir como las capacidades para el aprendizaje, la innovación, la inventiva, el arte, la ciencia y tecnología, entre otros. Los valores son aquellos ideales de conducta humana que van a dirigir nuestros pasos en la sociedad y que van a encaminar el sentido que le podamos dar a nuestras acciones del día a día.

Cuando tuve la oportunidad de conocer la realidad de la industria cafetalera del Perú, me sentí avergonzado por distintas razones. En primer lugar, por no haberla conocido antes a pesar de que el café es el primer producto de agro exportación del país en el que vivo desde hace más de 30 años. En segundo lugar, porque las más de 200 mil familias que viven de la industria del café, son pobres y la sociedad en su conjunto nunca los ha valorado o no les ha dado las herramientas para salir de la situación en la que viven. Una prueba de ello es el hecho de que el Perú importa el 70% del café que consume. Finalmente, porque existe un sistema de comercio de café liderado por peruanos y extranjeros que se aprovecha de la vulnerabilidad de los campesinos para explotarlos y beneficiarse económicamente a costa de su pobreza.

Ante dicha situación y a pesar de no tener un pasado profesional o familiar ligado a la industria del café, decidí atreverme a proponer un plan de negocios que le diera valor agregado a nuestro producto de agro-exportación bandera, a través de su envasado en cápsulas y su exportación a la China. Para ello, tuve que hacer muchos viajes al interior como al exterior del país, para entender de cerca las capacidades productivas que tenemos, las oportunidades de mercado que existen en el extranjero, así como las mejores formas de envasado y exportación de café.

De acuerdo a la Organización Internacional del Café (ICO) el consumo del café en la China ha tenido un crecimiento promedio anual de 16% en los últimos 10 años. En ese sentido, China apunta a ser uno de los mayores consumidores de café en el mundo.

Con respecto al consumo de coffee pods el índice de crecimiento compuesto anual de valor de ventas fue de 48.2% tomando como referencia el período 2012-2017. Por último, el crecimiento total de ventas de coffee pods durante el período 2012-2017 fue de 614%. En ese sentido, el segmento de coffee pods, fue el que registró el mayor crecimiento por valor de ventas representando un 1.05% del valor total del mercado de café en la China. El crecimiento acelerado del consumo de coffee pods en la China fue una de las razones principales para elegir dicha forma de envase de café para su exportación a la China.

El café representa el producto agrícola de mayor exportación en el Perú. Conforme a la información registrada por Agrodata, en el año 2017 la exportación de café verde asciende a US\$ 703.5 FOB millones de dólares. Sin embargo, dados los bajos precios internacionales las exportaciones de café peruano se ven afectadas en su valor FOB. La cantidad de café especial exportado en el Perú en el año 2017 asciende a 214,344 sacos de 60 Kg. que equivalen a 12,860 toneladas. Dicho monto representa el 5.3% del total del café exportado.

De acuerdo a lo determinado en el presente plan de negocios la industria de coffee pods en la China es de tipo maduro y en consecuencia la estrategia comercial que debe elegirse es la de diferenciación de producto. Para ello, se debe diseñar un producto que sea diferente a la de la competencia y que sobretodo sea percibido por nuestros potenciales clientes como de mayor valor.

En tal sentido, se procederá a elaborar la diferenciación del producto en base a los siguientes factores: (i) uso de aplicativo móvil para transmitir información a los clientes y a la vez para entender sus gustos y preferencias, (ii) Desarrollo de una marca que busca fusionar la idea del café con el turismo y, (iii) Políticas de responsabilidad socio-ambiental.

La marca del producto se denominará “Cafetour”. La idea de la marca proviene del término “Cafeto” que hace referencia a la planta del café y del término “Tour” que hace referencia al concepto de turismo.

El ciclo productivo del negocio se divide en 4 partes: (i) compra de café verde, (ii) tercerización del tostado y molido del café, (iii) encapsulado y empaquetado del café en nuestra propia planta, y (iv) exportación vía marítima de las cápsulas de café a Shanghai, China.

De acuerdo a lo establecido en el análisis económico del presente plan de negocios, se pretende abarcar inicialmente un 10% del mercado objetivo en el escenario moderado, con una inversión total de US\$ 358,602 en un horizonte de evaluación de 5 años, y el costo promedio ponderado de capital (WACC) igual a 9.30%, para ello se obtiene un VAN de US\$ 268,391 con lo que se puede afirmar que el plan de negocio es viable. En el escenario esperado el TIR es 21%, siendo superior al valor del costo de oportunidad del accionista.

Es necesario recordar a las personas que tengan la oportunidad de leer la presente tesis, que la misma busca demostrar la viabilidad técnica de la exportación de café tostado a un mercado en crecimiento como el chino. Si es que en el plan de negocios no se incluye la venta de café encapsulado en el mercado interno, no es por otro motivo que las limitaciones inherentes al tiempo y al tema específico escogido. Sin embargo, dentro del futuro plan de desarrollo de nuestra empresa consideraremos al mercado nacional como una prioridad para el inicio de nuestras operaciones.

Hoja de Cambios para la subsanación de observaciones

| Cambios | Nro. de Página |
|---|----------------|
| Según observaciones del profesor Fernando Casafranca se ha agregado los motivos por los cuales se ha determinado que la planta sea en Lima. | Página 82 |
| Según observación del profesor Luis Chavez se ha agregado el cuadro de flujo de caja. | Página 118 |
| Según observación del profesor Luis Chavez se ha agregado los comentarios al análisis de sensibilidad. | Página 117 |
| Según observación de los profesores Fernando Casafranca y Luis Chavez se ha modificado la tasa de interés del préstamo, lo que afecta el WACC y el VAN. | Página 115 |
| Según observación de los profesores Fernando Casafranca y Luis Chavez se ha realizado las aclaraciones de los límites del plan de negocios. | Página 4 |

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

El plan de negocio tiene como propósito la exportación de origen peruano encapsulado a China. Esta idea surge como consecuencia del análisis de dos hechos fundamentales:

- (i) El auge del consumo del café alta calidad y en cápsula en los últimos años a nivel mundial y en especial en la China.
- (ii) Las ventajas competitivas del Perú en la producción de cafés de alta calidad.

De acuerdo a la Organización Internacional del Café (ICO) el consumo del café en la China ha tenido un crecimiento promedio anual de 16% en los últimos 10 años. En ese sentido, China apunta a ser uno de los mayores consumidores de café en el mundo.

Por otro lado, el Perú es un productor de cafés de alta calidad dada sus características particulares geográficas. En primer lugar, los países más cercanos a la línea ecuatorial poseen condiciones climáticas más favorables para el cultivo del café y el Perú es uno de ellos. En segundo lugar, el Perú cuenta con vastas regiones de montaña de 1500 y 2000 m.s.n.m. situadas en las provincias de Puno, Amazonas, Cajamarca, Cusco, Junín y Pasco en las que se puede cultivar variedades de café de alta especialidad. Asimismo, el café encapsulado de origen tiene como principal atributo ser un producto de consumo final con un alto precio de venta en el extranjero.

Para llevar a cabo este plan de negocios es necesario profundizar el conocimiento de las zonas de producción del café de origen del Perú para cuantificar la oferta exportable que será ofrecida a nuestro mercado objetivo. También es necesario conocer y entender cada uno de los pasos de la cadena de producción del café como la siembra, la cosecha, el lavado, el secado, el tostado, el encapsulado, el empaquetado, el almacenamiento, el proceso de exportación y el proceso de importación. De la misma manera, tener una estrategia de marketing y de comercialización desarrollada en base a

las tendencias y características del mercado chino de café encapsulado de origen es fundamental.

Una de las principales contribuciones que esta tesis brindará, será la de explicar los beneficios del cultivo de cafés de origen de alta calidad y de su venta como café tostado en cápsula en mercados internacionales. En los últimos años, la tendencia a la baja en el precio internacional del café, aunado al hecho de la proyección del aumento de la producción en café en la China para los próximos 5 años, nos lleva a repensar la estrategia que debemos tener para el cultivo y venta de uno de nuestros productos bandera de exportación. La presente tesis explicará la tendencia del mercado antes mencionada con diversa información oficial de producción de café y de importaciones y exportaciones de café verde y tostado en la China.

Finalmente, cabe mencionar que en la presente tesis se entiende por café especial a aquel que tiene un puntaje en taza de más 85 puntos o más, bajo el estándar del Specialty Coffee Association of America (SCAA). Asimismo, se entiende por café de origen al cual es producido en una determinado zona geográfica que aporta un vínculo cualitativo al producto por las cualidades climáticas, agrícolas y humanas de la zona (Granados Aristizábal, 2012, p. 95).

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Demostrar la viabilidad económica, técnica y financiera respecto de la incursión de una *start up* peruana en el mercado internacional de venta de café de origen encapsulado a la China

1.2 Objetivos específicos

1. Determinar la capacidad actual de producción de cafés de origen de alta calidad en el Perú.
2. Identificar la cantidad y precio de retail de café encapsulado en la China.

3. Definir la cadena logística necesaria para el acopio, selección, encapsulado, control de calidad y exportación de café encapsulado.
4. Determinar el tamaño, nivel y crecimiento anual de consumo, tendencias, competidores, precios de venta a consumidores finales de café encapsulado en la China.
5. Determinar la estrategia de marketing más eficiente de venta de café encapsulado de origen en la China.
6. Determinar la estrategia de presentación de la marca de café encapsulado en la China.
7. Identificar todos los requisitos técnicos, fitosanitarios, legales y comerciales para poder vender café encapsulado en la China.
8. Identificar la viabilidad técnica y métodos asociados a la exportación de café encapsulado.
9. Elaborar el plan de operaciones.
10. Señalar los impuestos a pagar en la China en lo que respecta al café tostado.
11. Elaborar el plan de administración.
12. Determinar la viabilidad del proyecto.

1.3 Alcances y limitaciones

Esta propuesta de negocio pretende identificar la cantidad y los tipos de cafés de alta calidad producidos en el Perú, diseñar una estrategia de marketing de exportación de café encapsulado de origen y determinar la estrategia comercial para vender el café encapsulado a la China. Cabe resaltar que los resultados de esta tesis no se podrán extrapolar a la exportación tradicional de café verde.

Otro alcance muy importante de la presente tesis es la de proponer un sistema de acopio de café especial en verde que reconozca un precio justo a los caficultores y que los comprometa a continuar con su compromiso de cosechar productos de alta calidad. De tal manera, se pueda cumplir con las demandas mínimas de calidad y cantidad que un país como la China requiere.

De acuerdo a la problemática mencionada anteriormente, siendo que los precios internacionales del café han bajado mucho en los últimos años y que las proyecciones de los precios en el futuro son a la baja, el presente plan de negocios busca formular alternativas rentables a dicha problemática, convirtiendo un riesgo en una oportunidad.

Si bien es cierto que la problemática social de los agricultores peruanos y su olvido por parte del Estado podría generar desvíos en la investigación central, se desea dejar claro que el alcance de la tesis solo busca generar una propuesta de plan de negocios para la exportación de un producto de consumo final, enfocándose en los desafíos comerciales, legales y de marketing que involucra el ingreso de un producto a un mercado extranjero dominado por un pequeño número de empresas.

Sin embargo, es insoslayable precisar que, si el resultado de la presente propuesta determina la viabilidad de la exportación de café tostado especial a la China, dicha opción podría representar una posible solución a la actual crisis de la industria del café en el Perú.

También se debe considerar que los resultados financieros del presente plan de negocios solo reflejarán las ventas de café encapsulado a la China, más no al mercado interno. Tampoco se reflejarán las ventas de café tostado en grano y molido. Y es que para que un plan de negocios de una planta de envasado de café de origen en cápsulas sea más eficiente, se debe incluir al mercado nacional. El motivo por el cual no se incluye el mercado nacional es porque el tema central de la tesis es la exportación de café encapsulado a la China.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación práctica

Hace un año se tuvo la oportunidad de asistir a un evento en la Cámara de Comercio de Tarapoto (Región San Martín) para escuchar las diversas dificultades de los empresarios de la zona para generar más riqueza en sus empresas. Uno de los mayores problemas que se hicieron tangibles en aquel entonces, fue la falta de conocimiento de normas técnicas y de marketing para la exportación del café.

Luego de una investigación preliminar sobre el problema de asimetría de información, fuimos encontrando más problemas en el mercado de la producción, acopio y exportación de café peruano. Entre los problemas encontrados figuran la falta de conocimiento por parte de los caficultores de la calidad del producto que cosechan, los bajos precios del café en la bolsa de Nueva York y su continua tendencia a la baja. En ese sentido, se evidencia el problema en el modelo de negocio actual que prioriza la obtención de un alto rendimiento de café por hectárea en vez de la producción de cafés de alta calidad enfocados en un mercado Premium. De hecho, en el Perú se produce uno de los mejores cafés del mundo, sin embargo no se aprovecha dicha condición.

Con relación a la elección al tipo de envase para la venta del café tostado, se eligió la cápsula como empaque para su venta al consumidor final, dado que el consumo de café encapsulado presenta dos ventajas:

- i) El consumo de café encapsulado ha tenido un alto crecimiento en los últimos años y lo seguirá teniendo especialmente en la China.
- ii) El envasado de café en cápsula permite su conservación por períodos de tiempo más prolongados que los envases tradicionales, lo que facilita la venta de café de mayor calidad sin que se degrade con el tiempo.

Con respecto a la elección del país a exportar el café encapsulado, se eligió a la China por tres factores fundamentales:

- i) El alto crecimiento de consumo de café en la China de los últimos años.
- ii) China tiene uno de los precios más altos del mundo de café encapsulado.
- iii) El ensanchamiento y consolidación de la clase media en la China.

La presente tesis pretende estructurar un plan de negocios que busque dar valor agregado al café de especialidad peruano mediante su exportación en cápsula como producto final y que sea parte de la solución de muchos de los problemas que viene enfrentando el sector. Asimismo, mediante la implementación del plan de negocios de

exportación de café de origen encapsulado se busca ser un ejemplo de innovación para otros “empresarios agricultores”¹ como los que trabajan con el cacao, quinua, espárragos, mangos, palta, etc

1.4.2 Justificación teórica

Dos de los principales argumentos que se mencionan para desestimar la posibilidad de la exportación del café tostado es la falta de conocimiento de técnicas de tostado en el Perú y el relativo corto tiempo en el que se puede mantener la calidad del café una vez que es tostado.

La presente tesis, sin buscar ser una guía de tostado de café o de técnicas de conservación de café tostado, pretende presentar soluciones prácticas a los dos principales problemas antes mencionados. Para ello, además del trabajo de campo se realizarán entrevistas a personas con mucha experiencia en el tostado del café y en la exportación de café tostado. Asimismo, se analizarán casos de éxito de países con características relativamente similares a la realidad peruana como lo son Colombia, Brasil y Jamaica, así como de empresas peruanas que actualmente ya vienen exportando café tostado especial como Britt Perú.

1.4.3 Justificación social

Consideramos que en el Perú se ha concebido a la minería como una de las únicas actividades económicas capaces de generar altas ganancias por la exportación de sus productos. Sin embargo, existen otras actividades que podrían significar oportunidades de generación de recursos con altos márgenes de ganancia. Uno de los motores del crecimiento de la economía peruana para los próximos 50 años debería de ser la agro-exportación dadas las condiciones geográficas del Perú que aseguran suficientes recursos hídricos. Entender la ventaja competitiva que tenemos frente a otros países, nos permitirá encaminar en la senda del desarrollo a los agricultores

¹ Consideramos necesario emplear dicho término al hacer alusión a nuestros agricultores para reconocer en ellos su capacidad y perseverancia por salir adelante mediante la tecnificación y exportación de sus productos.

peruanos y sus familias, quienes han sido tradicionalmente los más vulnerados por el Estado y la sociedad. La única manera de lograr su desarrollo, es proponiendo estrategias comerciales que les permitan vender sus productos con un mayor valor agregado de tal manera que puedan obtener más ingresos para que salgan de la situación de pobreza en la que actualmente se encuentran.

1.5 Contribución

En el caso de que esta tesis se implemente, existirá una contribución social y económica para las familias caficultoras, ya que se busca demostrar la posibilidad real de exportar café encapsulado a un mercado extranjero. Este trabajo también busca romper con el paradigma social que condena a los miles de pequeños agricultores de café peruanos a vivir en la pobreza con la única opción de vender el café que cultivan en verde y con ínfimos márgenes de ganancia o incluso a la pérdida.

El desarrollo de nuevos subsectores productivos de alta calidad o altamente tecnificados, como el de la industria del café de origen encapsulado podrían suscitar ventajas competitivas que contribuyen a aumentar productividad y mayores ingresos a través de las exportaciones. La calidad o valor agregado del producto incrementa su valor y en consecuencia el precio de venta final del producto, aumentando de esa manera el producto bruto interno del país, lo que beneficia de manera integral el desempeño económico del Perú.

CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes

2.1.1 *El café y las condiciones para su cultivo*

El café tiene su origen en una planta que generalmente crece en climas tropicales a una altitud de entre 1200 y 1800 metros sobre el nivel del mar. Su nombre científico es Coffea, del género de la Rubiaceae. La planta puede crecer desde arbusto mediano de 4 a 6 metros de altura o puede crecer hasta tomar el tamaño de un árbol de hasta 10 metros de altura. Para que la planta de coffea crezca se requieren determinadas condiciones como son:

- a) Temperatura: idealmente de 17 a 23 grados Celsius con temperaturas mínimas de entre 16 a 13 grados Celsius y temperaturas máximas de 23 a 27 grados Celsius.
- b) Precipitación: la precipitación debe encontrarse entre 1600 y 1800 mm (espesor de la capa de agua que produce la precipitación). Una buena relación entre periodo de lluvia y periodo seco es importante para el buen desarrollo de la planta. Además, se debe considerar la influencia del periodo de lluvias anterior para determinar cómo será el desarrollo de la planta para el próximo periodo.
- c) Humedad Relativa: una humedad relativa ideal se encuentra entre 70-95% especialmente para la coffea arábica.
- d) Luz Solar: hay dos variables para tener en cuenta de acuerdo a la luz solar que debe ser recibida por la coffea que son duración e intensidad.

La coffea produce flores las cuales son blancas y tubulares, sus frutos son “cerezos” (llamados así popularmente) o drupas que pueden tener diferentes tamaños, formas y colores. Dentro de estos frutos se encuentran las semillas las cuales generalmente son dos que están unidas en su parte más plana y en la parte exterior se puede observar una hendidura en el centro del grano. Este grano es el que se tuesta

para obtener la bebida de café (Alvarado S. y Rojas C., Cultivo y Beneficio del Café, 2007)

2.1.2 Cafés especiales

Se denominan cafés especiales a aquellos que cumplen con ciertas características o atributos que los hacen únicos, sostenibles, consistentes, verificables y, además que por su consumo generen un impacto positivo a los caficultores que lo producen en cuanto a mayor ingreso y bienestar.

Se pueden distinguir tres categorías de café especial peruano, las cuales son: café de alta calidad, café gourmet y café sustentable según Castro, Contreras y Nakamatsu (2004).

- **Café de alta calidad:** Para que un café sea considerado como de alta calidad se tienen en cuenta determinadas variables como son: “la variedad de la planta, la altura de la zona de cultivo, las condiciones edáficas y el manejo de la cosecha y la pos cosecha” (Castro, Contreras y Nakamatsu, 2004).
- **Café gourmet:** Cuando ya se ha obtenido el café de alta calidad y ésta sea consistente al pasar del tiempo, se dice que se ha logrado un café gourmet (Castro, Contreras y Nakamatsu, 2004).
- **Café sustentable:** Es café es más valorado por lo que representa para el consumidor final, cumpliendo con los estándares que garantizan que este café se cultiva teniendo en cuenta el medio ambiente bajo normas agrícolas que generan confianza y credibilidad. Es necesario que tengan el sello o certificado internacional que lo acredite como café sustentable (Castro, Contreras, Nakamatsu, 2004).

Por otra parte, la calidad de la bebida se evalúa a través de la prueba de taza que identifica atributos como aroma, sabor, sabor residual, balance, cuerpo, acidez, dulzor, uniformidad, defectos e impresión general de la bebida.

En el Perú se cultiva la especie de café denominada “arábica” la misma que es la más comercializada a nivel mundial con ventas de más del 60% del mercado del café. El Perú exporta café especial desde 1997, y desde entonces las exportaciones han crecido continuamente (Ministerio de Agricultura y Riego, 2012).

2.1.3 Mercado mundial de cafés especiales

Aunque el mercado mundial de cafés especiales es muy complejo debido a la alta competencia que existe, el Perú ha apostado por ofrecer cafés especiales con los más altos estándares de calidad y con los certificados que garantizan el cumplimiento de medidas de conservación del medio ambiente y de responsabilidad social, emitidos por las entidades competentes.

Por otra parte, se prevé una migración en el consumo del café convencional al café especial dada la baja calidad del primero, producto de los bajos precios que han venido disminuyendo paulatinamente. En consecuencia, existe una demanda creciente insatisfecha por un segmento del mercado que está dispuesto a pagar el precio de un café de excelente calidad, lo que se traduce en más oportunidades para la industria del café especial peruano.

Asimismo, el consumo del café con un origen geográfico determinado ha venido creciendo paulatinamente en los últimos tiempos. Existe una tendencia en los consumidores de cafés especiales o de alta calidad que demanda no solo un buen producto, sino el conocer la historia detrás del mismo. En ese sentido, promover el café peruano como un producto con un origen rico en cultura, medio ambiente y con diversos sub-orígenes como Machu Picchu, Villa Rica, Rodríguez de Mendoza, San Ignacio, entre otros, permitirá una diversificación de los diferentes tipos de cafés que podemos encontrar en nuestro país.

2.1.4 El café en capsulas: concepto

El café encapsulado es un producto compuesto por una cápsula de diversos materiales como el polietileno, evoh (copolímero compuesto de etileno-vinil y alcohol), polipropileno, aluminio, cartón, etc. y café molido. La cápsula es usada en

una máquina especial que le inyecta agua a presión que pasa a través del café molido para finalmente obtener una porción individual de café.

2.2 Marco histórico

2.2.1 Historia de las cápsulas de café

De acuerdo a un artículo publicado en la edición de septiembre de 2010 de la Organización Internacional de Propiedad Intelectual (OMPI), el café en cápsula fue inventado por el Ing. Eric Favre, quien trabajaba en ese entonces para la empresa Nestlé. Con la iniciativa de poder crear un método de preparación de café mediante el cual las personas pudieran disfrutar en sus casas de un excelente espresso, el Ing. Favre viajó a Italia con el fin de entender el método de preparación del mejor café espresso italiano. En 1976, luego de intentar replicar el método de preparación tradicional de espresso de diversas maneras, el Ing. Favre diseñó una cápsula semejante a un sombrero de hongo que fue evolucionando hasta su forma actual.

2.2.2 Patentes de las cápsulas de café

En el año 2012 comenzaron a vender diversas patentes de las máquinas de café encapsulado de las principales fabricantes de café encapsulado del mundo: Nespresso y Keurig, como se informa en Reuters (2015) y Business Wire (2017), respectivamente. A principios de la presente década, dichas compañías empezaron sendas batallas legales por proteger la exclusividad de uso de sus sistemas para hacer café encapsulado. Sin embargo, tanto tribunales europeos como estadounidenses, han fallado a favor de no aprobar las patentes de máquinas de café encapsulado. En tal sentido, el mercado de la venta de café encapsulado se ha abierto para que diferentes empresas puedan producir cápsulas de café que puedan ser usadas en las máquinas de café de Nespresso y Keurig.

2.3 Producción de café en el mundo

Según la Dirección de Investigación y Evaluación Económica y Sectorial Mexicana, (2016) en su publicación Panorama Alimentario Café 2016 y basados en datos recolectados de International Coffee Organization (ICO), U.S Department

Agriculture (USDA), Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café (AMECAFE) y la Asociación Nacional de Exportadores de Café Colombia, la producción mundial de café verde (millones de sacos de 60Kg), creció en el ciclo 2015/2016 a 88 millones de sacos de 60kg.

En dicho periodo la producción en Vietnam e Indonesia se incrementó de 6.9% y 12.2% respectivamente, teniendo en cuenta el periodo anterior. Por otro lado, Brasil, el mayor productor, redujo su producción en 9.0%. (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, 2016). Además, México y Centro América, que tienen una oferta a nivel mundial de aproximadamente el 12.0%, redujeron su producción a un 3.0% en este mismo ciclo 2015/2016.

Para el ciclo de 2016/2017 el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA, 2016) tiene una estimación de crecimiento de la producción mundial de café de la **especie arábica** de un 9.0%, incrementando así la oferta mundial en 8 millones de sacos de 60kg.

Tabla 2.1. Producción Mundial de Café especie Arábica (Millones de sacos de 60kg, café verde)

| Ciclos | 2011/2012 | 2012/2013 | 2013/2014 | 2014/2015 | 2015/2016 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Millones de sacos 60kg | 82 | 86 | 86 | 82 | 88 |

Fuente: USDA (2016).

2.3.1 Producción mundial por regiones

Sudamérica tiene el liderazgo en la producción de café mundial con 42.8%, asociado principalmente por la riqueza de sus suelos, clima y altitud, condiciones ideales para el cultivo de café. Los principales países productores son Brasil, Colombia, Perú y Ecuador. Por su parte, África produce el 12.2%, México y Centroamérica 11.7% y Asia y Oceanía 33.4%. (USDA, 2016).

En el ciclo 2015/2016 el 56.3% de la producción mundial fue de la especie arábica y el 43.7% de la especie robusta. Así mismo, el 72.1% de la producción mundial de café verde para este mismo ciclo se concentró en cinco países:

Brasil 32.2% de los cuales 73.5% fueron de café arábico y 26.5% de café robusta. La producción de Vietnam fue principalmente de robusta con un 96.9% del total de producción de café y 3.1% de la especie arábica. A su vez, Colombia 8.9% de café arábico en su totalidad, Indonesia 7.7%, Etiopia 4.2% y Vietnam aportó 19.1%, estos tres últimos de la especie robusta principalmente y arábica en un pequeño porcentaje. Otros países productores también son: Honduras 3.7%, India 3.5% y Perú 2.3%. según Anuario 2015-21016 de ICO (2017).

2.4 Metodología

Para desarrollar la investigación que se requiere llevar a cabo para el presente plan de negocios, es necesario utilizar el método de investigación de tipo cualitativo debido a que es un tipo ideal para los estudios sociales u organizativos (Flick, 2009).

Por otro lado, el método de investigación es de tipo exhaustiva, debido principalmente a que los investigadores dirigen su atención a los detalles complejos ya que el investigador se encuentra cara a cara con el objeto de estudio (Saunders et al., 2009).

2.5 Fuentes de información

2.5.1 Fuentes de información secundaria

Para la obtención de información ya existente se va a realizar la búsqueda en páginas de internet donde se encuentre información académica válida que aporte de manera valiosa a nuestro plan de negocios. Además, revistas especializadas, libros, información de organizaciones internacionales como SCAA, Organización Internacional del Café (OIC) y demás. Como también comercio internacional, normas, regulaciones y leyes vigentes relacionadas con el café especial.

2.5.2 Fuentes de información primaria

Para obtener nueva información de la producción, mercado, exportación, posicionamiento y comercialización del café de origen de alta calidad, se realizarán entrevistas a profundidad con empresarios y especialistas de la industria cafetera, así como a la Junta Nacional del Café, la Cámara Nacional del Café y Cacao, Prom Perú y Sierra y Selva Exportadora. De igual manera, se harán visitas de campo a diversas cooperativas y asociaciones cafetaleras ubicadas en la Provincia de Villa Rica, Departamento de Pasco.

CAPITULO 3. MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL

Una de las mayores barreras para la exportación de alimentos de consumo final es el conglomerado de leyes, reglamentos, permisos y demás autorizaciones legales con las cuales se tienen que cumplir tanto en Perú como en China. Asimismo, el idioma chino genera una dificultad mayor en el conocimiento de los procedimientos para la importación de productos para el consumo humano en la China. El presente capítulo busca explicar de manera detallada todos los procedimientos y normas legales a cumplir en Perú y en la China.

3.1 Marco institucional y legal en el Perú

Para efectos de poder exportar café encapsulado, tenemos que tomar en cuenta una serie de instituciones u organismos públicos que intervienen en todo el proceso de negocio. Entre las entidades públicas que intervienen podemos mencionar las siguientes:

3.1.1 Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT

La SUNAT interviene en el proceso de exportación al ser la entidad administrativa que autoriza la salida de mercancías de todo tipo del territorio nacional. Para realizar una exportación, se debe contratar a una Agencia de Aduanas, la cual tramitará toda la documentación necesaria para la exportación de los productos. Cabe mencionar que la partida arancelaria para el café encapsulado es la 0901212000 que corresponde al café tostado, sin descafeinar, molido.

Asimismo, la SUNAT interviene en la importación de la maquinaria necesaria para implementar la línea de producción de envasado del café encapsulado, los repuestos de la maquinaria y las cápsulas para el café. Para la importación de los productos antes mencionados también es necesario contar con un agente de Aduanas que se encarga del procedimiento de importación definitiva e importación temporal, según sea el caso.

3.1.2 *Dirección de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria – DIGESA*

La DIGESA, es la institución encargada de otorgar el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano (ANEXO 1) que aplica para el café encapsulado y la validación técnica oficial del plan HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), el cual constituye un requisito indispensable para la exportación de nuestro producto (ANEXO 2).

3.1.3 *Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA*

El Servicio Nacional de Sanidad Agrario es el Organismo Técnico que tiene a su cargo la emisión del Certificado de Autorización de Establecimiento de Procesamiento Primario (ANEXO 3) el cual es un requisito necesario para la exportación de alimentos de acuerdo a lo establecido por el Decreto Supremo 004-2011-AG, Reglamento de Inocuidad Alimentaria.

3.1.4 *Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual – INDECOPI*

El INDECOPI es la entidad gubernamental encargada de otorgar el registro de la marca que se utilizará para distinguir al café encapsulado que se exportará. En ese sentido, se deberá realizar un procedimiento de Registro de Marca de Producto (ANEXO 4).

3.1.5 *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR*

El MINCETUR es la autoridad encargada de emitir los certificados de origen de los productos a exportar. Para que el café encapsulado a exportar a China goce de los beneficios del Tratado de Libre Comercio Perú – China, será necesario tramitar el Certificado de Origen por cada exportación que se haga (ANEXO 5).

Asimismo, el MINCETUR a través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU organiza una serie de actividades a nivel nacional e internacional para la promoción de productos peruanos como el café. En la página web de PROMPERU, <http://ruedasnegocios.promperu.gob.pe/>, aparece un

listado de eventos internacionales en los que los exportadores de alimentos pueden inscribirse y asistir como parte de la delegación de Perú. Considero de mucha importancia la asistencia a dichos eventos.

3.1.6 *Sierra y Selva Exportadora*

Sierra y Selva Exportadora es una entidad gubernamental que promueve la exportación de productos agrícolas, entre otros, como el café. Al igual que PROMPERU, Sierra y Selva Exportadora participa y organiza eventos internacionales a los que la empresa propuesta en el presente plan de negocios, deberá asistir para la promoción del café encapsulado.

3.2 Marco institucional y legal en la China:

Considerando la compleja legislación china relacionada a los procedimientos para importar productos destinados para el consumo humano y tomando en cuenta las grandes brechas de distancia e idioma que existen entre el Perú y la China, aunado a la falta de capacidad técnica-comercial de la Oficina Comercial del Perú en Shanghai y Pekín y de la Asociación de Exportadores - ADEX para brindar información relevante para un proyecto de exportación de café tostado a la China; obtener información específica sobre los procedimientos a seguir para la obtención de las licencias y permisos para importar café encapsulado puede volverse un laberinto sin salida para cualquier exportador. En tal sentido, un proyecto ambicioso de exportación de alimentos con valor agregado a la China, solo en su etapa de investigación, podría representar altos gastos pre operativos.

En primer lugar, para la importación de café encapsulado se tiene que determinar cuál es el código armonizado (HS Code) o partida arancelaria para el café encapsulado en la China. Para efectos de la presente tesis tomaremos como referencia el código armonizado utilizado en el Perú para la importación de café encapsulado el cual es el 09012100. Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior – SIICEX la partida bajo análisis tiene un arancel preferencial de 15%. Dicha

información será de mucha utilidad, más adelante, para determinar los costos de importación del café encapsulado.

Tomando como referencia una Guía de Requisitos Técnicos y de Etiquetado para Bebidas y Alimentos elaborada por la EUSME Centre² (2015) debemos considerar diversos procedimientos para poder importar por primera vez café encapsulado a la China.

3.2.1 Registro ante la Certification and Accreditation Administration of China - CNCA:

Para poder exportar bebidas y alimentos envasados a la China es necesario que el fabricante de los productos se registre ante la CNCA mediante una aplicación en línea que se hace en la siguiente dirección: <http://ire.eciq.cn/#>

3.2.2 Certificado de Verificación de Etiquetado ante el China Entry – Exit Inspection and Quarantine Bureau - CIQ:

El etiquetado de los productos debe cumplir con los estándares establecidos en la Norma General de Etiquetado para Alimentos Envasados – GB7718-2011, Ministerio de Sanidad (2011); así como los estándares referentes a demostrar el origen del que provienen si es que el producto lo promociona. Los mínimos componentes de la etiqueta deben de ser los siguientes:

- Nombre del producto
- Lista de ingredientes.
- Cantidad de Ingredientes (listados de maneras descendiente por peso o volumen)
- Contenido neto
- Nombre, dirección e información de contacto del fabricante y distribuidor
- Fecha de Producción usando el formato siguiente: Año/Mes/Día
- Nombres genéricos de los aditivos usando el formato estándar de la China

² El European Union Small and Medium-sized Enterprises Centre, es un instituto de investigación que promueve la asistencia técnica a empresas para incursionar y desarrollar mercados en la China.

- Número de Licencia para Producción de Alimentos
- País de origen
- Indicar el número del estándar oficial, normas de comercio o fabricación.
- Indicar si el alimento ha sido modificado genéticamente o ionizado.

3.2.3 Certificado Sanitario ante el China Entry – Exit Inspection and Quarantine Bureau - CIQ:

El certificado sanitario se obtiene cada vez que se importan alimentos y bebidas a la China. Dicho certificado difiere del Certificado Sanitario en el Perú, en el sentido que en nuestro país el certificado sanitario es otorgado una sola vez para un determinado producto y aquel puede ser utilizado para todas las importaciones que se hagan. El certificado sanitario se solicita a la CIQ. Para solicitar dicho documento se tienen que considerar distintas normas aplicables a diferentes partes del proceso productivo.

En primer lugar, desde el 1 de octubre del 2015, entró en vigor la nueva Ley de Seguridad de Productos Alimenticios, (Xinhua, 2015). Esta nueva Ley provee nuevos estándares sobre ingredientes, métodos de prueba, manufactura, manipulación de sustancias, empaquetado e información de nutrientes en el etiquetado. Dicha norma también versa sobre imposición de penalidades para fabricantes y distribuidores en caso de infracciones.

De otro lado, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos ha publicado un resumen de dos regulaciones relacionadas a alimentos y bebidas envasadas. Dichas normas tratan sobre Estándares y regulaciones sobre importaciones agrícolas y de comida (USDA, 2013) y sobre Estándares chinos para aditivos en la comida (USDA, 2015).

Asimismo, la Comisión Planificadora para la Familia y la Salud Nacional, emitió en el año 2013 una actualización de la normativa GB14881-2013 relacionada a Regulaciones Estándares y Generales de Higiene para Producción de Comida (Ministerio de Sanidad, 2013).

Finalmente se tiene que tomar en consideración el Estándar Nacional Chino para el Café Tostado el cual se encuentra consignado con el código NY/T 605-2006 y que puede ser adquirido vía electrónica en la página web indicada (<http://www.codeofchina.com/standard/NYT605-2006.html>) antes de preparar el primer envío de cápsulas de café a la China.

3.2.4 Documentación Requerida en Aduanas:

Habiendo hecho una explicación detallada de los diferentes procedimientos y regulaciones a tener en cuenta para importar café encapsulado a la China, procederemos a enumerar los procedimientos necesarios para desaduanar la mercadería una vez que ésta haya llegado a su destino:

- Solicitar un Registro Sanitario. La CIQ tomará de 3 a 5 muestras del producto para inspeccionarla y analizarla. Si los productos pasan la prueba se emitirá el registro sanitario.
- Realizar la declaración de aduanas
- Solicitar ante el CIQ el Certificado de Verificación de Etiquetado. Dicho procedimiento se puede realizar antes que los productos lleguen a su destino.
- Mostrar el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano, la validación técnica oficial del plan HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) y el Certificado de Autorización de Establecimiento de Procesamiento Primario, todos ellos debidamente legalizados y traducidos.
- Presentar documentación que sustente la solicitud de verificación de etiquetado como: (i) una muestra de la etiqueta original, (ii) una muestra de la etiqueta en chino y (iii) copia literal de inscripción registral de la empresa que fabrica las cápsulas de café debidamente traducida y legalizada y copia simple de la licencia de negocios de la empresa importadora china.
- Presentar el Certificado de Origen debidamente legalizado y traducido.

Todos los documentos mencionados anteriormente deberán de ser enviados previamente al embarque del café encapsulado. A continuación, se detalla el flujo del proceso para la importación de café encapsulado conforme a la figura III.1.

Figura 3.1. Flujo de proceso para la importación de café encapsulado a la China.



Fuente: Elaboración propia

3.3 Conclusiones del capítulo:

- En el Perú existen diversas entidades que regulan el proceso de importación y exportación de productos, así como el proceso de envase de café encapsulado.
- Asimismo, existen entidades que promueven la imagen comercial del café peruano en el mundo como MINCETUR a través de PROMPERU. Sin embargo, dichas entidades no brindan información específica sobre obtención de permisos, licencias o certificados de productos con valor agregado.
- Asimismo, las entidades privadas como ADEX o la Cámara de Comercio Peruano-China no cuentan con información sobre procedimientos específicos, ya que tradicionalmente el Perú exporta materias primas o productos sin mayor valor agregado.

- En la China, existen a su vez varias entidades encargadas de controlar la importación del café encapsulado. Sin embargo, una vez conocidos los procedimientos para la obtención de los distintos permisos para la importación de nuestro producto, es posible lograr la importación del mismo de manera exitosa.
- Es posible que existan ciertos requisitos que con el tiempo puedan ir cambiando con relación a procedimientos de importación de café encapsulado en la China. En ese sentido, siempre es necesario trabajar con una agencia de aduanas con experiencia en la China para que nos mantenga informados de cualquier cambio en la legislación.

CAPITULO 4. SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN EL PERU Y SU EXPORTACIÓN

4.1 Producción de café peruano:

El café es el producto agrícola que más se cultiva en el Perú. No solo representa nuestro principal producto de exportación agropecuaria sino que también es un cultivo que provee de sustento a más de 223 mil familias a lo largo y ancho de nuestro territorio de acuerdo al último IV Censo Nacional Agropecuario (INEI, 2012).

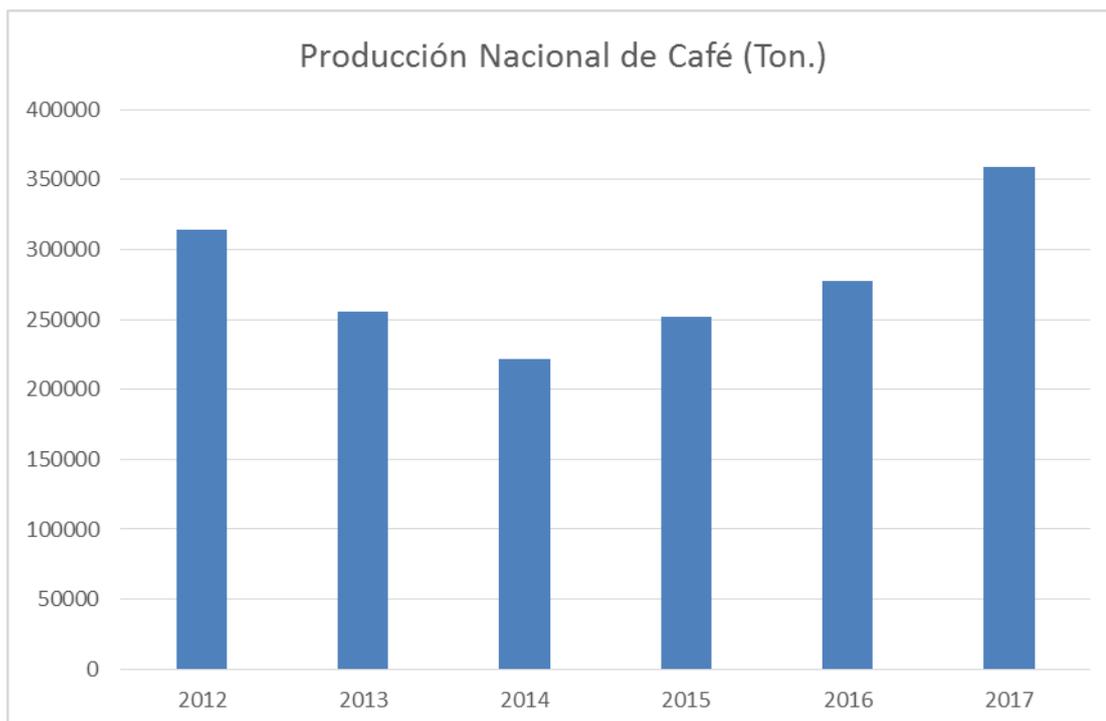
El Perú se encuentra entre los principales países productores de café en el mundo (ICO, 2017). En el 2013 la producción de café pergamino fue de 255,857 toneladas. En dicho año se presentó una disminución de alrededor del 18.63% en la producción nacional de café respecto al año 2012 (314,471 toneladas) debido principalmente a la roya amarilla del café (Díaz y Willems, 2017).

En el año 2014 la producción fue de 222,047 toneladas (MINAGRI, 2017), mostrando una caída del 13,21% respecto del año anterior. La roya amarilla siguió afectando a los cultivos de café en todo el Perú.

Para el año 2015 hubo incremento en la producción, registrándose un total de 251,938 toneladas. Hubo un crecimiento del 13.46% respecto del año 2014 (MINAGRI, 2017).

Siguiendo con tendencia al aumento de la producción de café pergamino, a finales de diciembre de 2016 se informó que la producción de dicho periodo fue de 277,760 toneladas (MINAGRI, 2017). Se tiene proyectado que para el año 2017 se presente un aumento a 358,800 toneladas, según el MINAGRI, (2017).

Figura 4.1. Cuadro de producción nacional de café, 2012 – 2017



Fuente: SUNAT
Elaboración: Propia

Como podemos apreciar en la figura precedente, existe un repunte en la producción nacional de café, debido a que se invirtieron más de US\$122 millones a través del Plan Nacional de Renovación de Café para la recuperación de los cafetales afectados por la roya amarilla (Díaz y Willems, 2017). Parte del plan de recuperación de sembríos consistió en la siembra de una variedad de café denominada Catimor, la cual proviene de un cruce de variedades Robusta y Arábica.

Hoy en día, la roya amarilla ha sido controlada en la mayor parte de nuestro territorio; sin embargo, el hecho que se haya tenido que sembrar la variedad Catimor para controlar la plaga de la roya, ha tenido como consecuencia que la calidad en taza del café no sea alta.

Como veremos más adelante, un mayor rendimiento de producción de café por hectárea no asegura que la venta cubra los costos de producción ya que los precios internacionales para el café convencional pueden ser muy bajos.

4.2 Principales zonas de cultivo de café en el Perú:

De acuerdo al IV Censo Nacional Agropecuario (INEI, 2012) se han identificado a los principales 25 distritos con mayor zona cultivable del país, tal como veremos en el siguiente cuadro:

Tabla 4.1. Principales distritos con mayor cantidad de café

| Principales distritos con la mayor cantidad de café cultivable en el país | | | | | |
|---|--------------|----------------------|---------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| N.* | 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 Biavo | 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 | Sandía | 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 | Saposoá | 4 076,09 | 1,0% |
| 25 | Junín | Chanchamayo | San Luis de Shuaro | 3 990,63 | 0,9% |
| TOTAL | | | | 231 632,50 | 54,45% |

Fuente: INEI, *CENAGRO*, (2012)

Elaboración: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD

En base a la información mostrada en el cuadro precedente se puede determinar los principales distritos que podrían proveer de café a nuestra futura empresa. Cabe agregar que de acuerdo al Programa Nacional de Renovación de Cafetales (PNRC, 2013), aproximadamente el 80% de caficultores no pertenecen a ninguna organización como cooperativas, asociaciones, federaciones, empresas o similares. Sin embargo, es preciso mencionar que dado que el plan de negocios involucra la venta de café

especial, ello implica necesariamente que no todos los distritos del cuadro podrán proveer de café ya que en muchos de ellos solo se cultiva café convencional.

Asimismo, es preciso recordar que los café especiales se cultivan en zonas con una altura de al menos 1,500 m.s.n.m. Es por ello que también se deberán tomar en cuenta no solo los principales distritos de producción cafetalera del Perú, sino que también zonas de baja escala de producción de café, pero con alta calidad. En tal sentido, a continuación podemos observar un cuadro que engloba todas las regiones y departamentos con producción de café en el Perú:

Tabla 4.2. Superficie cultivable de café en el Perú

| Superficie cultivable de café (en has) a nivel de número de regiones, provincias y distritos involucrados | | | | |
|---|-----------------------|-----------------|----------------------|---------------------|
| Regiones cafetaleras | Número de productores | Superficie (ha) | Número de provincias | Número de distritos |
| Junín | 56 792 | 107 904 | 7 | 24 |
| San Martín | 49 309 | 93 688 | 10 | 71 |
| Cajamarca | 38 473 | 73 098 | 12 | 83 |
| Cusco | 27 486 | 52 223 | 6 | 16 |
| Amazonas | 22 497 | 42 744 | 7 | 71 |
| Huánuco | 8 852 | 16 819 | 9 | 39 |
| Pasco | 6 015 | 11 429 | 2 | 10 |
| Ayacucho | 4 622 | 8 782 | 2 | 9 |
| Puno | 4 323 | 8 213 | 2 | 11 |
| Piura | 2 462 | 4 678 | 5 | 27 |
| Ucayali | 1 039 | 2 026 | 3 | 13 |
| Loreto | 861 | 1 591 | 6 | 23 |
| Lambayeque | 836 | 1 588 | 3 | 8 |
| La Libertad | 281 | 535 | 8 | 20 |
| Madre de Dios | 19 | 37 | 3 | 8 |
| Otros | 36 | 61 | 10 | 17 |
| TOTAL | 223 903 | 425 416 | 95 | 450 |

Fuente: INEI, *CENAGRO*, (2012)

Elaboración: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD

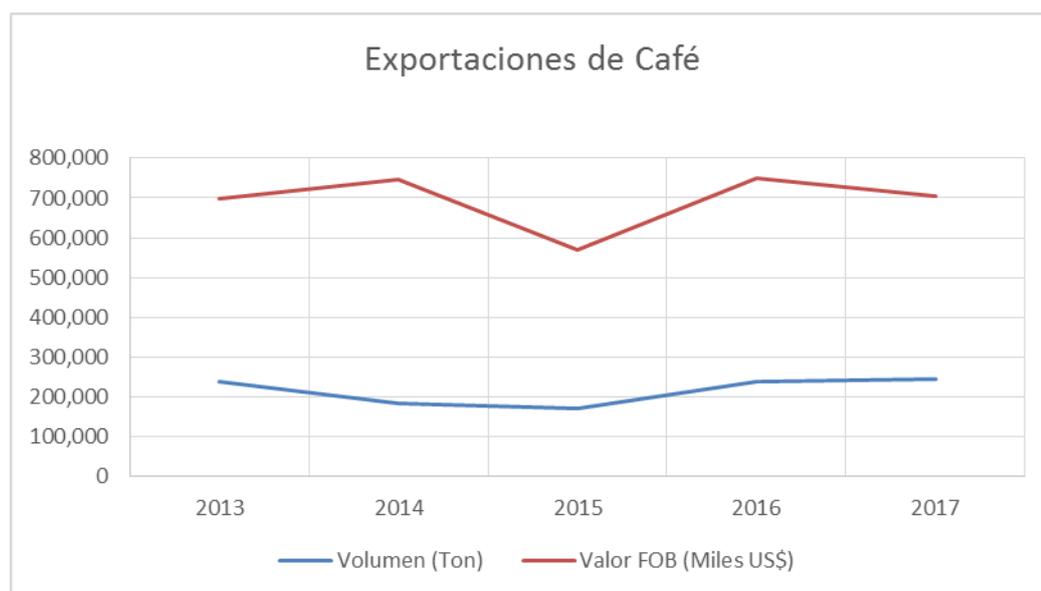
4.3 Exportación de café peruano:

Conforme a lo mencionado anteriormente, el café representa el producto agrícola de mayor exportación en el Perú. Conforme a la información registrada por Agrodata (2018), en el año 2017 la exportación de café verde asciende a US\$ 703.5 FOB

millones de dólares. En los Anexos 6, 7 y 8 podremos encontrar cifras mensuales de exportación de café en verde de los años 2015, 2016 y 2017.

En el siguiente cuadro procederemos a analizar el comportamiento de las exportaciones de café durante los últimos 5 años:

Figura 4.2. Cuadro de Exportación de Café



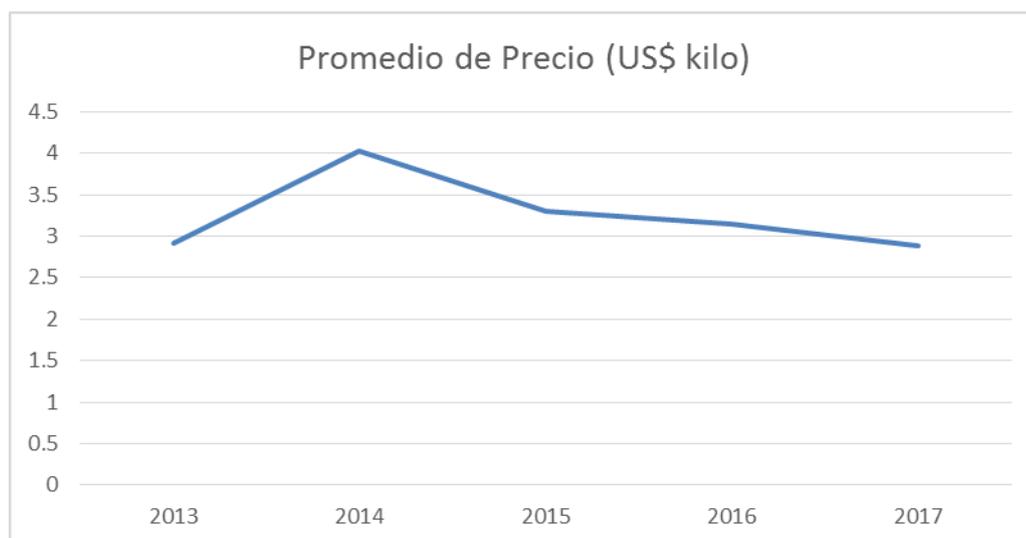
Fuente: Agrodata (2018)

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en el cuadro precedente, las exportaciones de café verde tuvieron una tendencia a la baja en los años 2013 y 2014, producto de la afectación de la cosecha de café por la roya amarilla. Sin embargo, a partir del año 2015 las exportaciones toman un crecimiento que se viene manteniendo hasta el año 2017.

A pesar de que el volumen de exportaciones en el año 2017 es mayor al 2016, el valor FOB de las exportaciones en el año 2017 es inferior al año 2016, dado que el precio internacional del café tuvo una caída como veremos en el cuadro a continuación:

Figura 4.3. Cuadro de Precio Promedio de Exportación por Kilo



Fuente: Sunat (2018)
Elaboración: Propia

A partir del año 2014, la producción mundial de café ha aumentado en un 2% en promedio, de acuerdo con la Organización Internacional del Café – ICO (Anexo 9).

En tal sentido, las exportaciones de café peruano se ven afectadas en su valor FOB por la tendencia a la baja del precio internacional del café. Inclusive con una cantidad exportada superior en el 2017 respecto al año 2016, la diferencia en el precio del café determinó que el valor de las exportaciones FOB fueran por casi US\$50 millones de dólares superiores en el 2016.

Sin embargo, es preciso mencionar que los bajos precios del café afectan principalmente al café convencional porque el café certificado y el café especial tienen precios mucho mayores, tal como podemos apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla 4.3. Cuadro de precios de exportaciones de café según su precio

| PESO NETO DE LAS EXPORTACIONES DE CAFÉ SEGÚN TIPO DE PRECIO, 2017 | | | | | |
|--|---------------|-----------------------|--------------------|---------------------|--------------|
| MES DE EXPORTACIÓN | MEDIDA | TIPO DE PRECIO | | | TOTAL |
| | | Convencional | Certificado | Alta Calidad | |
| Ene-17 | Sacos (60 Kg) | 171,596.4 | 43,265.6 | 8,220.9 | 223,082.9 |
| | Sacos (%) | 76.9% | 19.4% | 3.7% | 100.0% |
| Feb-17 | Sacos (60 Kg) | 64,413.0 | 25,146.3 | 14,270.1 | 103,829.3 |
| | Sacos (%) | 62.0% | 24.2% | 13.7% | 100.0% |
| Mar-17 | Sacos (60 Kg) | 48,684.4 | 18,919.0 | 12,759.1 | 80,362.5 |
| | Sacos (%) | 60.6% | 23.5% | 15.9% | 100.0% |
| Abr-17 | Sacos (60 Kg) | 27,155.8 | 8,485.8 | 7,985.3 | 43,626.8 |
| | Sacos (%) | 62.2% | 19.5% | 18.3% | 100.0% |
| May-17 | Sacos (60 Kg) | 92,499.3 | 32,392.2 | 20,735.4 | 145,627.0 |
| | Sacos (%) | 63.5% | 22.2% | 14.2% | 100.0% |
| Jun-17 | Sacos (60 Kg) | 157,915.5 | 34,740.9 | 26,609.2 | 219,265.6 |
| | Sacos (%) | 72.0% | 15.8% | 12.1% | 100.0% |
| Jul-17 | Sacos (60 Kg) | 284,892.5 | 54,507.3 | 25,194.8 | 364,594.6 |
| | Sacos (%) | 78.1% | 15.0% | 6.9% | 100.0% |
| Ago-17 | Sacos (60 Kg) | 413,308.0 | 81,185.8 | 28,491.8 | 522,985.6 |
| | Sacos (%) | 79.0% | 15.5% | 5.4% | 100.0% |
| Set-17 | Sacos (60 Kg) | 487,853.3 | 114,885.1 | 20,337.2 | 623,075.5 |
| | Sacos (%) | 78.3% | 18.4% | 3.3% | 100.0% |
| Oct-17 | Sacos (60 Kg) | 527,143.3 | 101,030.4 | 22,832.0 | 651,005.8 |
| | Sacos (%) | 81.0% | 15.5% | 3.5% | 100.0% |
| Nov-17 | Sacos (60 Kg) | 515,210.4 | 77,027.0 | 22,870.0 | 615,107.4 |
| | Sacos (%) | 83.8% | 12.5% | 3.7% | 100.0% |
| Dic-17 | Sacos (60 Kg) | 462,489.6 | 3,530.3 | 4,039.0 | 470,059.0 |
| | Sacos (%) | 98.4% | 0.8% | 0.9% | 100.0% |
| Enero-Diciembre-17 | Sacos (60 Kg) | 3,253,161.6 | 595,115.6 | 214,344.8 | 4,062,622.0 |
| | Sacos (%) | 80.1% | 14.6% | 5.3% | 100.0% |

Fuente: Sunat (2018)

Elaboración: Cámara del Café y Cacao

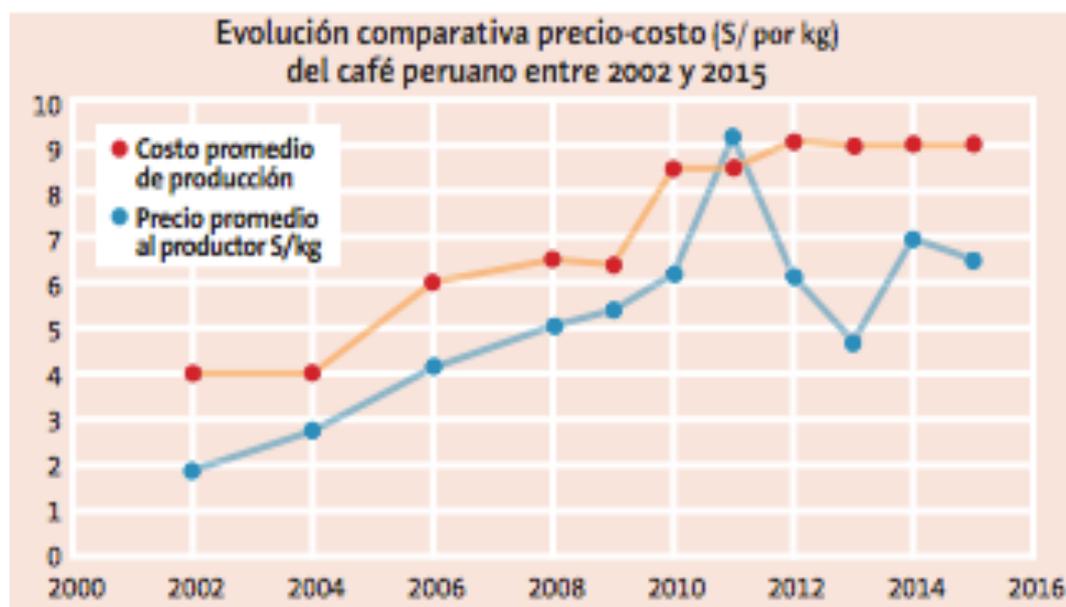
El cuadro anterior es de absoluta importancia para nuestro plan de negocios porque nos informa de manera exacta la cantidad de café especial exportado en el Perú en el año 2017 que asciende a 214,344 sacos de 60 Kg., lo que equivale a 12,860 toneladas. Dicha cantidad representa el 5.3% del total del café exportado en el año bajo análisis.

Siendo que el café encapsulado que se va a producir será de tipo especial, se considera que actualmente existe suficiente capacidad de producción nacional de café especial para suplir la demanda del expuesto plan de negocios.

Pero el problema-oportunidad que surge con los bajos precios internacionales del café no solo se restringe a las cifras de valores FOB de exportaciones, que podrían cambiar drásticamente en caso se exportase un producto con valor agregado como el café tostado encapsulado, sino que también existe una oportunidad de generar responsabilidad social empresarial al poder trabajar directamente con caficultores seleccionados que puedan proveer de cafés especiales.

Según un estudio realizado por Xocium Consultores (2016), para que un caficultor alcance su punto de equilibrio deberá tener una capacidad de producción de 40 quintales de café por hectárea. Al año 2017, el promedio de producción de café por hectárea solo alcanza los 12 quintales por hectárea según datos del MINAGRI (2016). Es por ello que los costos de producción superan a los ingresos obtenidos por la venta del café a nivel de los caficultores:

Figura 4.4: Evolución comparativa precio-costo del café peruano



Fuente: MINAGRI (2016) / Junta Nacional del Café
Elaboración: Programa de Commodities Verdes

En consecuencia, mediante el presente plan de negocios se pretende sustentar la necesidad de entablar una alianza entre la empresa exportadora y los diversos caficultores de diferentes zonas del Perú, para comprarles directamente cafés especiales con diversos orígenes. La empresa buscará incentivar a los caficultores a

producir cafés especiales mediante el pago de precios que justifiquen la inversión en mejores cultivos, de tal manera que el caficultor pueda alcanzar la rentabilidad proveyendo cafés de alta calidad.

Parte del plan de marketing que se detallará en un capítulo posterior involucra darle un protagonismo al caficultor peruano, que muestre a los consumidores a través de videos, de donde proviene el café que compran – concepto de origen, quien lo cultiva – concepto de familia caficultora y finalmente el beneficio directo que repercute verdaderamente en el productor – concepto de responsabilidad social.

4.4 Conclusiones del capítulo

- El Perú cuenta con 425,416 hectáreas cultivables de café. Los 5 departamentos que producen más café en el Perú son Junín, San Martín, Cajamarca, Cusco y Amazonas.
- El Perú se encuentra entre los principales países productores de café en el mundo (ICO, 2017). Siguiendo con tendencia al aumento de la producción de café pergamino, a finales diciembre de 2016 se informó que la producción de dicho periodo fue de 277,760 toneladas (MINAGRI, 2017). Se tiene proyectado que para el año 2017 se presente un aumento a 358,800 toneladas, según el MINAGRI.
- El café representa el producto agrícola de mayor exportación en el Perú. Conforme a la información registrada por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, en el año 2017 la exportación de café verde asciende a US\$ 703.5 FOB millones de dólares. Sin embargo, dados los bajos precios internacionales las exportaciones de café peruano se ven afectadas en su valor FOB. La cantidad de café especial exportado en el Perú en el año 2017 asciende a 214,344 sacos de 60 Kg. que equivalen a 12,860 toneladas. Dicha cantidad representa el 5.3% del total del café exportado.

- Dada la baja producción de café por hectárea, los caficultores viven en una situación de pobreza que no les permite ser rentables. La empresa propuesta buscará formar alianzas con caficultores que puedan proveer de cafés especiales, pagándoles un precio justo que les permita alcanzar la rentabilidad y que permita cumplir con el compromiso de ser una empresa socialmente responsable.

CAPITULO 5. DEMANDA DEL CAFÉ EN LA CHINA

En el último quinquenio, el consumo de café en la China ha venido aumentando de manera constante. En el año 2017, las ventas de café al por menor (incluye café tostado fresco y café instantáneo) crecieron en valor y en cantidad en 2% y 1% respectivamente alcanzando los US\$ 1.1 billones de dólares y las 63,533 toneladas (Euromonitor, 2018).

Esto se debe principalmente a que en China la cultura del café está cambiando, convirtiéndose en la bebida preferida fundamentalmente de los jóvenes quienes cada vez son más demandantes en lo que a café de calidad se refiere, ellos quieren disfrutar de una buena taza de café tanto en el hogar como fuera de él.

Se espera que en los próximos 5 años el consumo del café continúe en aumento a una tasa compuesta anual de 4.2% dado que la cultura del café seguirá también creciendo, especialmente el consumo del segmento de café molido. De acuerdo a los pronósticos dados por Euromonitor, el valor de las ventas de café al por menor ascenderían a US\$1.37 billones de dólares para el año 2022. Asimismo, existe una tendencia de crecimiento del consumo del café en almohadillas³ y se pronostica un crecimiento de doble dígito para dicho sector (Euromonitor, 2018)

Las grandes marcas como Nestlé, Illycaffè y Starbucks están apostando también por nuevas alternativas, como por ejemplo el café listo para tomar (Coffee Ready to Drink – CRD) y el café encapsulado (coffee capsules), de tal manera que se ofrezca a los consumidores productos que satisfagan y superen sus expectativas (Euromonitor, 2018).

³ La traducción exacta para “coffee pod” es “almohadilla de café”. Sin embargo, a pesar de que el producto almohadilla de café es distinto al de café encapsulado, para Euromonitor ambos productos son incluidos en la categoría coffee pods dada su similitud en lo que refiere a la dosificación.

5.1 Venta de café al por menor

Para determinar la factibilidad de vender café encapsulado en la China, se debe entender de manera detallada el tamaño del mercado interno, así como los precios de cada categoría. Con dicha información, no solo se va a poder determinar los precios de venta, sino que también se va a poder determinar si los costos de producción son lo suficientemente indicados para nuestro plan de exportación. Por otro lado, también se va a tener la capacidad de entender si el café encapsulado es una forma idónea de exportación de café tostado peruano.

A continuación se presenta el volumen de ventas de café en la China por categorías:

Tabla 5.1: Volumen de ventas de café en China al por menor por categoría

| Tonnes | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Fresh Coffee | 522.9 | 588.9 | 680.9 | 790.9 | 922.8 | 1,089.5 |
| - Fresh Coffee Beans | 361.9 | 409.7 | 466.0 | 531.8 | 606.3 | 694.2 |
| - Fresh Ground Coffee | 160.9 | 179.2 | 214.9 | 259.1 | 316.6 | 395.4 |
| -- Fresh Ground Coffee Pods | 9.1 | 10.6 | 27.2 | 47.8 | 79.3 | 127.8 |
| -- Standard Fresh Ground Coffee | 151.8 | 168.6 | 187.7 | 211.3 | 237.2 | 267.6 |
| Instant Coffee | 55,762.8 | 58,280.0 | 60,212.3 | 62,048.3 | 61,794.0 | 62,443.3 |
| - Instant Standard Coffee | 4,541.6 | 4,662.7 | 4,671.7 | 4,781.6 | 4,893.3 | 4,987.2 |
| -- Regular Instant Standard Coffee | 4,541.6 | 4,662.7 | 4,671.7 | 4,781.6 | 4,893.3 | 4,987.2 |
| -- Decaffeinated Instant Standard Coffee | - | - | - | - | - | - |
| - Instant Coffee Mixes | 51,221.2 | 53,617.3 | 55,540.6 | 57,266.7 | 56,900.7 | 57,456.1 |
| -- Regular Instant Coffee Mixes | 51,221.2 | 53,617.3 | 55,540.6 | 57,266.7 | 56,900.7 | 57,456.1 |
| -- Decaffeinated Instant Coffee Mixes | - | - | - | - | - | - |
| Coffee | 56,285.7 | 58,868.9 | 60,893.2 | 62,839.2 | 62,716.9 | 63,532.9 |

Fuente: Euromonitor (2018).

La tabla mostrada precedentemente confirma y demuestra varias hipótesis que sostienen el presente plan de negocios. En primer lugar, el índice de crecimiento compuesto anual de coffee pods es de 69.4% tomando como referencia el período 2012-2017.

En segundo lugar, considerando que en promedio una capsula o almohadilla de café contienen 6.3 gramos de café, en el año 2017 se vendieron aproximadamente 21 millones de cápsulas de café en la China.

En tercer lugar, el crecimiento de consumo total de coffee pods fue de 1,296% en el período 2012-2017. En tal sentido, el segmento que tuvo el mayor crecimiento de consumo por el coffee pods. Por último, el segmento de coffee pods representó en el 2017 un 0.2% del mercado total por volumen de café en la China. Dadas las excelentes perspectivas de crecimiento de ventas por volumen de coffee pods, en el siguiente cuadro, procederemos a analizar el valor de las ventas al por menor:

Tabla 5.2: Valor de Ventas de Café en China al por menor por categoría

| CNY million | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Fresh Coffee | 124.2 | 144.7 | 177.0 | 217.0 | 267.2 | 332.4 |
| - Fresh Coffee Beans | 80.7 | 94.5 | 111.3 | 132.0 | 156.0 | 183.3 |
| - Fresh Ground Coffee | 43.5 | 50.2 | 65.7 | 85.0 | 111.2 | 149.1 |
| -- Fresh Ground Coffee Pods | 10.3 | 11.5 | 20.6 | 31.7 | 47.8 | 73.6 |
| -- Standard Fresh Ground Coffee | 33.2 | 38.7 | 45.2 | 53.3 | 63.4 | 75.5 |
| Instant Coffee | 5,603.8 | 6,024.1 | 6,423.0 | 6,660.6 | 6,592.3 | 6,643.2 |
| - Instant Standard Coffee | 556.2 | 587.4 | 607.4 | 625.5 | 643.4 | 666.3 |
| -- Regular Instant Standard Coffee | 556.2 | 587.4 | 607.4 | 625.5 | 643.4 | 666.3 |
| -- Decaffeinated Instant Standard Coffee | - | - | - | - | - | - |
| - Instant Coffee Mixes | 5,047.6 | 5,436.7 | 5,815.6 | 6,035.1 | 5,948.8 | 5,976.9 |
| -- Regular Instant Coffee Mixes | 5,047.6 | 5,436.7 | 5,815.6 | 6,035.1 | 5,948.8 | 5,976.9 |
| -- Decaffeinated Instant Coffee Mixes | - | - | - | - | - | - |
| Coffee | 5,728.0 | 6,168.8 | 6,600.0 | 6,877.6 | 6,859.5 | 6,975.6 |

Fuente: Euromonitor (2018).

Para efectos del análisis de nuestro plan de negocios, analizaremos los datos relacionados a coffee pods. Corresponde mencionar entonces que el valor de ventas de coffee pods en el año 2017 asciende a US\$11.6 millones de dólares.

Asimismo, el índice de crecimiento compuesto anual de valor de ventas de coffee pods es de 48.2% tomando como referencia el período 2012-2017. Por último, el

crecimiento total de ventas de coffee pods durante el período 2012-2017 fue de 614%. En ese sentido, el segmento de coffee pods, fue el que registró el mayor crecimiento por valor de ventas representando un 1.05% del valor total del mercado de café en la China.

5.2 Principales empresas de café en la China:

Conocer a las principales empresas que compiten en el mercado de retail de café en la China es primordial para analizar contra qué empresas y productos se va a competir cuando se incursione en el mercado de café encapsulado.

Saber qué productos con similares características a las nuestras se comercializan actualmente en el mercado chino es primordial porque de dicha manera se entenderán las tendencias y gustos del mercado. Asimismo, se puede tener una idea de la forma de distribución y comercialización de los productos, es decir, si se realiza a través de distribuidores o a través de subsidiarias.

A continuación analizaremos un cuadro que resume las principales empresas de retail de café y su cuota de participación en el mercado chino:

Tabla 5.3: Participación en el mercado de retail por empresa.

| % retail value rsp | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nestlé (China) Ltd | 66.1 | 65.9 | 65.8 | 68.3 | 69.8 |
| Mondelez China Inc | 14.7 | 11.7 | 9.2 | 4.6 | 2.9 |
| You Yi Jia (Shanghai) Food Trading Co Ltd | 0.6 | 2.7 | 3.1 | 2.8 | 2.5 |
| Illycaffè Shanghai Co Ltd | 0.8 | 0.9 | 1.1 | 1.4 | 1.7 |
| Lavazza China Co Ltd | 0.7 | 0.8 | 1.0 | 1.2 | 1.4 |
| Changzhou Super Coffee Beverage Co Ltd | 0.5 | 0.5 | 0.6 | 0.6 | 0.6 |
| Jiangsu Mocca Food Co Ltd | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.5 |
| Hainan Haikou Lisheng Coffee & Foods Co Ltd | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 |
| Shantou Gold Roast Food Ind Co Ltd | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.5 | 0.4 |
| UCC Ueshima Coffee Co Ltd | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 |
| Tsit Wing Coffee Co Ltd | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 |
| Kraft Foods China Inc | - | - | - | - | - |
| Others | 14.1 | 14.9 | 16.8 | 18.9 | 19.3 |
| Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Euromonitor (2018).

Como se podrá apreciar, Nestlé es la empresa que lidera contundentemente el mercado de café en la China con una participación en el 2017 de 69.8%. Le sigue muy de lejos Mondelez, You Yi Jia, Illycaffè y Lavazza con 2,9%, 2.5%, 1.7% y 1.4% de participación respectivamente.

Sin embargo, del cuadro precedente no se puede diferenciar completamente si es que las empresas son subsidiarias o distribuidores de fabricantes ni tampoco se puede distinguir ninguna marca de café encapsulado. En tal sentido, deberemos analizar un cuadro de participación en el mercado por marca de producto tal como lo mostramos a continuación:

Tabla 5.4: Participación en el mercado de retail por marca

| % retail value rsp | Company (NBO) | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|--|---|-------|-------|-------|-------|
| Nescafé (Nestlé SA) | Nestlé (China) Ltd | 65.6 | 65.4 | 67.7 | 68.8 |
| Maxwell House (Jacobs Douwe Egberts) | Mondelez China Inc | - | 9.2 | 4.6 | 2.9 |
| Kopiko (Mayora Indah Tbk PT) | You Yi Jia (Shanghai) Food Trading Co Ltd | 2.7 | 3.1 | 2.8 | 2.5 |
| Illy (Illycaffè SpA) | Illycaffè Shanghai Co Ltd | 0.9 | 1.1 | 1.4 | 1.7 |
| Lavazza (Lavazza SpA, Luigi) | Lavazza China Co Ltd | 0.8 | 1.0 | 1.2 | 1.4 |
| Nescafé Dolce Gusto (Nestlé SA) | Nestlé (China) Ltd | 0.1 | 0.2 | 0.4 | 0.7 |
| Super (Jacobs Douwe Egberts) | Changzhou Super Coffee Beverage Co Ltd | 0.5 | 0.6 | 0.6 | 0.6 |
| Mocca | Jiangsu Mocca Food Co Ltd | 0.8 | 0.8 | 0.7 | 0.5 |
| Lisun | Hainan Haikou Lisheng Coffee & Foods Co Ltd | 0.4 | 0.4 | 0.4 | 0.4 |
| Bencafé (Viz Branz Ltd) | Shantou Gold Roast Food Ind Co Ltd | 0.7 | 0.7 | 0.5 | 0.4 |
| UCC (UCC Holdings Co Ltd) | UCC Ueshima Coffee Co Ltd | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 |
| Nespresso (Nestlé SA) | Nestlé (China) Ltd | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.3 |
| TW (Tsit Wing Group) | Tsit Wing Coffee Co Ltd | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 |
| Maxwell House (Mondelez International Inc) | Mondelez China Inc | 11.7 | - | - | - |
| Maxwell House (Kraft Foods Inc) | Kraft Foods China Inc | - | - | - | - |
| Maxwell House (Mondelez International Inc) | Kraft Foods China Inc | - | - | - | - |
| UCC | UCC Ueshima Coffee Co Ltd | - | - | - | - |
| Others | Others | 14.9 | 16.8 | 18.9 | 19.3 |
| Total | Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Euromonitor (2018).

De la tabla anterior se pueden diferenciar a dos marcas que se dedican exclusivamente a la venta de coffee pods: **Nespresso** que tiene una participación en el mercado de café de 0.3% y **Dolce Gusto** 0.7%. Empresas como **Lavazza** e **Illy**, que también venden café encapsulado, tienen una participación de 1.4% y 1.7% respectivamente. Sin embargo, dicha participación incluye la venta de otros tipos de presentación de café como café tostado molido y en grano.

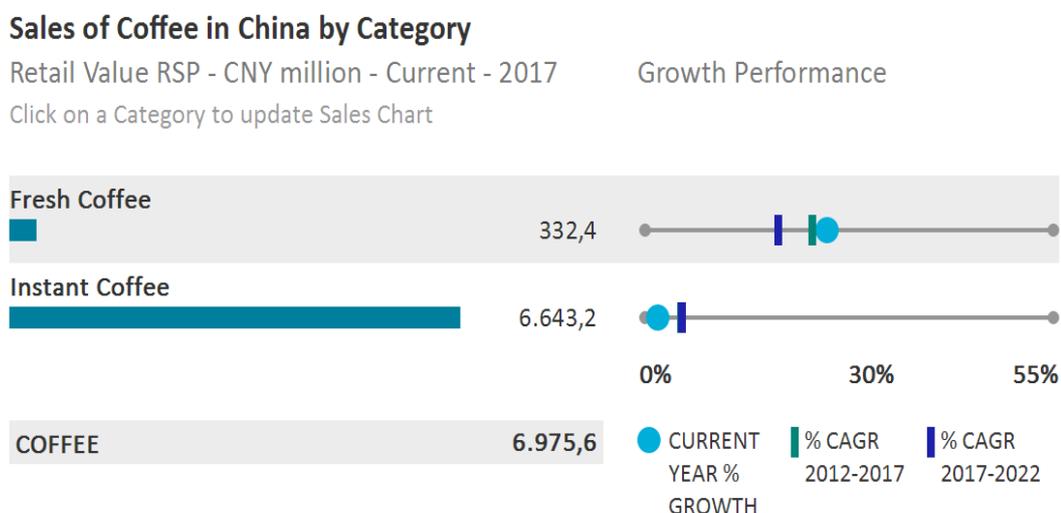
Es necesario acotar que Dolce Gusto no vende solamente coffee pods de café molido, sino que principalmente vende coffee pods de bebidas instantáneas como capuccino. En ese sentido, no toda la participación de la marca Dolce Gusto corresponde a un producto que pueda ser una competencia directa al producto propuesto en el estudio.

Con relación a la forma de distribución de productos, notamos que en el caso de marcas relacionadas a coffee pods, las empresas que comercializan al por menor los productos son subsidiarias de los fabricantes. De la misma manera, las marcas que comercializan otros tipos de presentación de café también son representadas por empresas subsidiarias a sus matrices. En consecuencia, es una tendencia muy marcada que las empresas que producen café no lo venden en China a través de distribuidores ajenos a su estructura societaria, sino que lo hacen a través de subsidiarias o empresas vinculadas.

5.3 Pronóstico de crecimiento de venta de café tostado

En el año 2017, las ventas de café tostado ascendieron a US\$52.7 millones de dólares, representando un tímido 5% del total del valor de ventas de café en la China. Sin embargo, el crecimiento de las ventas de café tostado tiene un pronóstico de crecimiento acelerado para los próximos 5 años tal como lo vemos en la siguiente figura:

Figura 5.1: Pronóstico de Ventas por Categoría



Fuente: Euromonitor (2018).

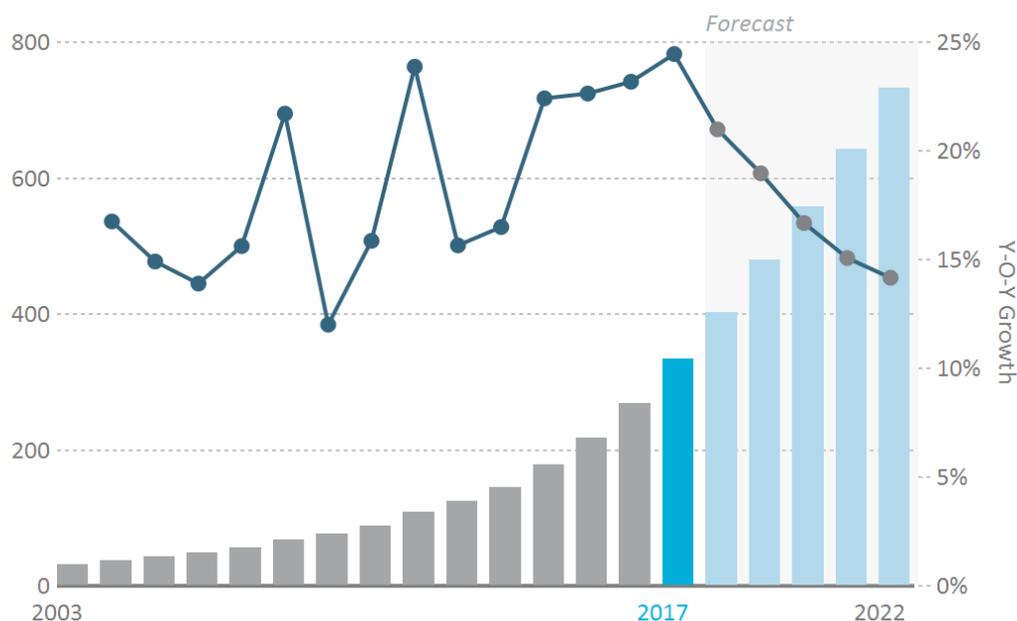
Tal como se predice en cuadro anterior, las ventas de café tostado presentarían un índice compuesto de crecimiento anual para el período 2017-2022 de 17.1% para pasar de un valor de ventas en el año 2017 de US\$52.7 millones a un valor de US\$116.2 millones de dólares en el 2022. Asimismo, se denota que el crecimiento de la venta de café instantáneo se va a ralentizar dado que se pronostica un ratio compuesto de crecimiento anual en dicho segmento en el periodo 2017-2022 de solo 3.7%.

De otro lado, se pronostica que el valor de ventas del café instantáneo en el 2022 sea de US\$1.2 Billones de dólares. En consecuencia, el valor del total de ventas de café tostado crecería de 5% en el año 2017 a un 10% en el año 2022. Es necesario mencionar que el crecimiento del segmento de café tostado se ha venido manteniendo constante en los últimos 15 años tal como lo demuestra la siguiente figura:

Figura 5.2: Ventas de café tostado en la China

Sales of Fresh Coffee in China

Retail Value RSP - CNY million - Current - 2003-2022



Fuente: Euromonitor (2018).

En consecuencia, podemos afirmar que las ventas de café tostado, dentro de las cuales se encuentra como sub-categoría el café encapsulado, tiene un pronóstico de

crecimiento acelerado, constante y significativo en cuanto a cantidad, respecto de las ventas de café en la China.

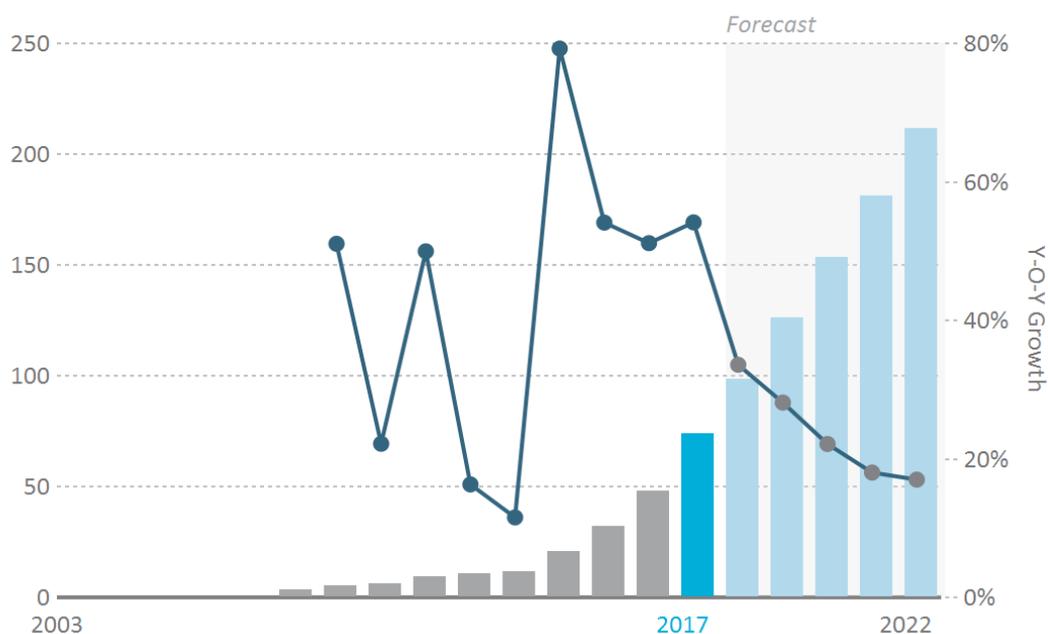
5.4 Pronóstico de Ventas de Coffee Pods

Tal como se mencionó al inicio del presente capítulo, las ventas de coffee pods han tenido un crecimiento casi exponencial. En la siguiente figura se muestra el pronóstico de crecimiento en dicho sub sector:

Figura 5.3: Historial y pronóstico de ventas de coffee pods

Sales of Fresh Ground Coffee Pods in China

Retail Value RSP - CNY million - Current - 2003-2022



Fuente: Euromonitor (2018).

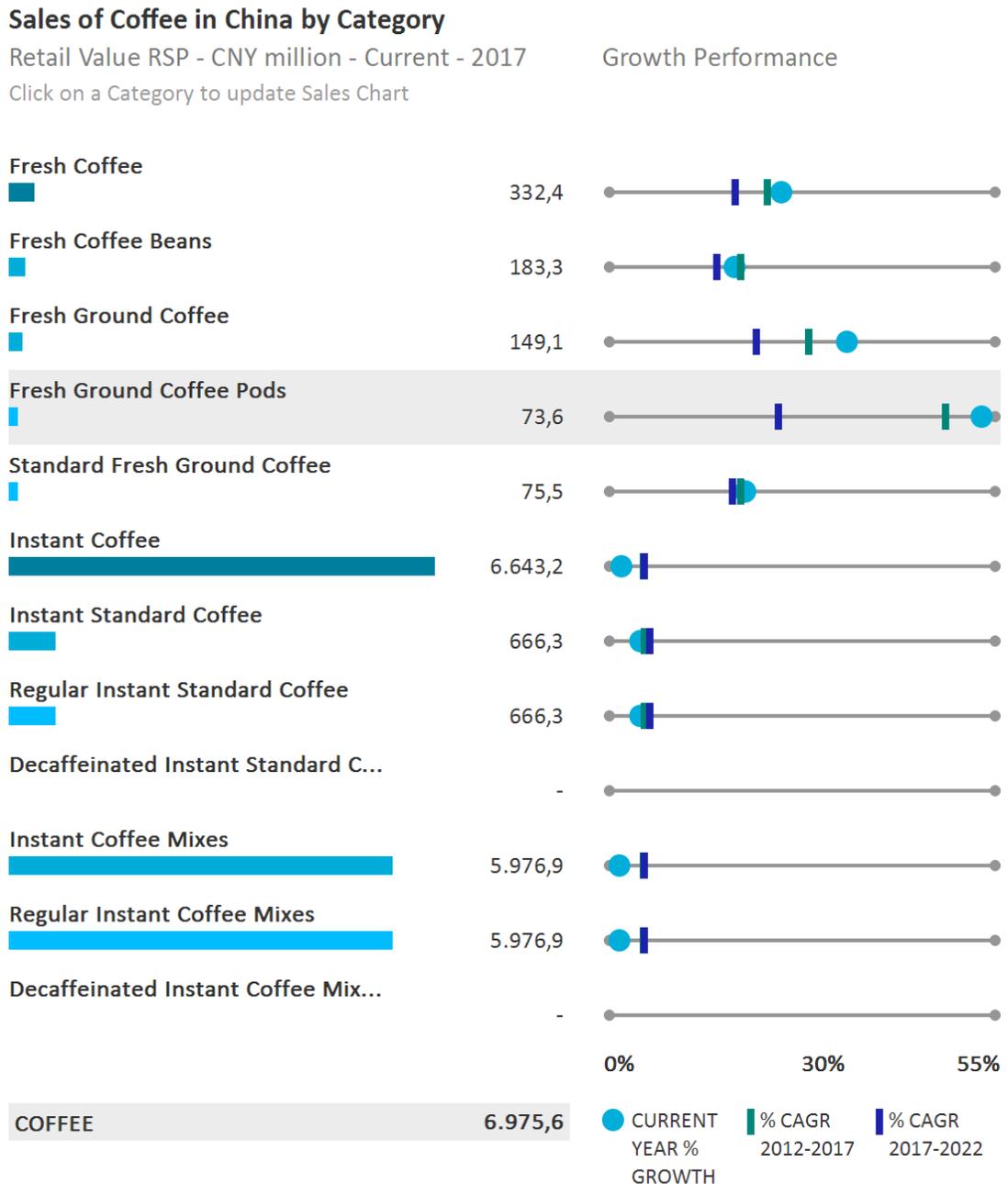
Como se aprecia en la figura precedente, las ventas de coffee pods alcanzarían para el año 2022 un total de US\$33.5 millones de dólares, casi el triple de ventas del registrado en el año 2017 ascendente a US\$11.6 millones de dólares.

Asimismo, se puede apreciar una ralentización de la tasa compuesta de crecimiento anual, la cual se pronostica para el período 2018-2022 en 23.5% a diferencia de la tasa de 48,2% del período 2012-2017. Se considera que el hecho de que la tasa de crecimiento disminuya no implica un fracaso del producto en el mercado o una alerta sobre algún problema en el sub sector.

La disminución de la velocidad de crecimiento, responde principalmente a una “normalización” de la tasa de crecimiento, producto del efecto del fin de la novedad que cualquier producto nuevo genera cuando recién se introduce en el mercado.

La estadística que ayuda a complementar la hipótesis del presente estudio es la que muestra que de todas las categorías de tipos de café, el sub segmento de coffee pods es el que tiene el mayor pronóstico de crecimiento para el período 2017-2022 tal como se aprecia en siguiente cuadro:

Figura 5.4: Pronóstico de ventas de café por categoría



Fuente: Euromonitor (2018).

Siendo que la tasa compuesta anual de crecimiento de coffee pods en China para el período 2017-2022 será de 23.5%, dicho sub segmento se convierte en el de mayor crecimiento de ventas, representando para el año 2022 un 28,8% del total de las ventas de café tostado a diferencia del 22% del año 2017. Por otro lado, para el año 2022 las ventas de coffee pods representarán un 2.43% del total de las ventas de café en la China a diferencia del 1.05% correspondiente al año 2017.

El pronóstico de ventas de coffee pods nos lleva también a la conclusión que para el año 2022 se venderán más de 60 millones de cápsulas de café, considerando los valores de venta y volumen del año 2017.

5.5 Conclusiones del capítulo:

- En el año 2017, las ventas de café al por menor (incluye café tostado fresco y café instantáneo) crecieron en valor y en cantidad en 2% y 1% respectivamente alcanzando los US\$ 1.1 billones de dólares y las 63,533 toneladas (Euromonitor, 2018).
- De acuerdo a los pronósticos dados por Euromonitor, el valor de las ventas de café al por menor ascenderían a US\$1.37 billones de dólares para el año 2022.
- Nestlé es la empresa que lidera contundentemente el mercado de café en la China con una participación en el 2017 de 69.8%. Le sigue muy de lejos Mondelez, You Yi Jia, Illycaffè y Lavazza con 2,9%, 2.5%, 1.7% y 1.4% de participación respectivamente.
- Es una tendencia muy marcada que las empresas que producen café no lo venden en China a través de distribuidores ajenos a su estructura societaria, sino que lo hacen a través de subsidiarias o empresas vinculadas.
- Se pronostica que el valor de ventas del café instantáneo en el 2022 sea de US\$1.2 billones de dólares. En consecuencia, el valor del total de ventas de café tostado crecería de 5% en el año 2017 a un 10% en el año 2022.
- Siendo que la tasa compuesta anual de crecimiento de coffee pods en China para el período 2017-2022 será de 23.5%, dicho sub segmento se convierte en el de mayor crecimiento de ventas, representando para el año 2022 un 28,8% del total de las ventas de café tostado a diferencia del 22% del año 2017. Por otro lado, para el año 2022 las ventas de coffee pods representarán un 2.43% del total de las ventas de café en la China a diferencia del 1.05% correspondiente al año 2017.

- El pronóstico de ventas de coffee pods conduce también a la conclusión que para el año 2022 se venderán más de 60 millones de cápsulas de café, considerando los valores de venta y volumen del año 2017.

CAPITULO 6. FODA DEL NEGOCIO

Para realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta un negocio, el primer paso a seguir es el realizar un estudio del entorno externo (Barney, J., Hesterly, W., 2012). Es por ello que en el presente capítulo se analizarán los seis elementos que componen un ambiente externo de negocios en un país: (i) cambio tecnológico, (ii) tendencia demográfica, (iii) tendencia cultural, (iv) clima económico, (v) condiciones legales y políticas, y (vi) eventos internacionales específicos.

En segundo lugar, se realizará un análisis utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter. En tercer lugar, se propondrá un esquema de la estructura y oportunidades de la industria de coffee pods en la China.

6.1 Análisis del ambiente externo

El análisis del ambiente externo de una firma busca comprender las tendencias generales del mercado en el que una empresa va a operar, de tal manera que la estrategia de desarrollo comercial que se adopte sea la más eficiente. Se considera conveniente realizar un análisis tanto de Perú como de China en las partes del proceso del negocio que le corresponda a cada país.

6.1.1 Cambio Tecnológico:

De acuerdo a cifras anunciadas por el Ministerio de Ciencia y Tecnología chino, en el año 2017, el estado chino invirtió más de US\$ 279 billones de dólares en investigación y desarrollo de tecnologías, que equivalen al 2.1% de su producto bruto interno. (Reuters, s.f.)

China busca ser un líder mundial en innovación tecnológica y para ello ha estimulado la creación de docenas de parques industriales de alta tecnología, así como incubadoras de start ups relacionadas con inteligencia artificial, servicios financieros, big data y robótica.

En contraste a la realidad china, de acuerdo al I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016 desarrollado por el CONCYTEC (2016), el Perú invirtió en el año 2015 un total de US\$ 161 millones de dólares que equivalen al 0.08% del producto bruto interno del Perú de dicho año.

6.1.2 *Tendencia Demográfica:*

De acuerdo a un estudio realizado por McKinsey & Company (2013), el 76% de la población urbana en China será considerada de clase media para el año 2022. Ello quiere decir que para dicho año, más de 550 millones de chinos serán considerados de clase media. Cabe mencionar que para pertenecer a la clase media se deben tener ingresos anuales entre US\$9,000 a US\$34,000 dólares.

Otro dato muy importante es que para el año 2022, el 54% de chinos pertenecientes a la clase media, serán de clase media alta porque tendrán un ingreso de US\$16,000 a US\$34,000 dólares. Justamente, es el segmento de la clase media alta el que impulsará las ventas de artículos refinados como carros eléctricos, electrodomésticos sofisticados y viajes.

6.1.3 *Tendencia Cultural:*

Un aspecto cultural a tener en cuenta para efectos de sustentar una estrategia de mercado del presente plan de negocios es el referente a las nuevas preferencias de consumo de la emergente clase media en la China.

De acuerdo a un estudio elaborado por McKinsey & Company (2013), el sub segmento de la nueva clase media china conformado por personas de poco más de 20 años de edad y nacidas después de 1985, está caracterizado por una personalidad de mente abierta, segura de sí misma y determinada a mostrar independencia al momento de decidir sus hábitos de consumo, así como valorar a través de las redes sociales las experiencias de otras personas.

La investigación concluyó que dicha generación de consumidores chinos es la más occidentalizada de todas a la fecha y es propensa a valorar los productos caros como

intrínsecamente mejores a sus similares de menor precio. En todo sentido, un gran segmento de la nueva clase media china podría verse atraído por consumir un café de origen que les transmita una historia detrás de la bebida contada en una aplicación de celular.

6.1.4 *Clima económico*

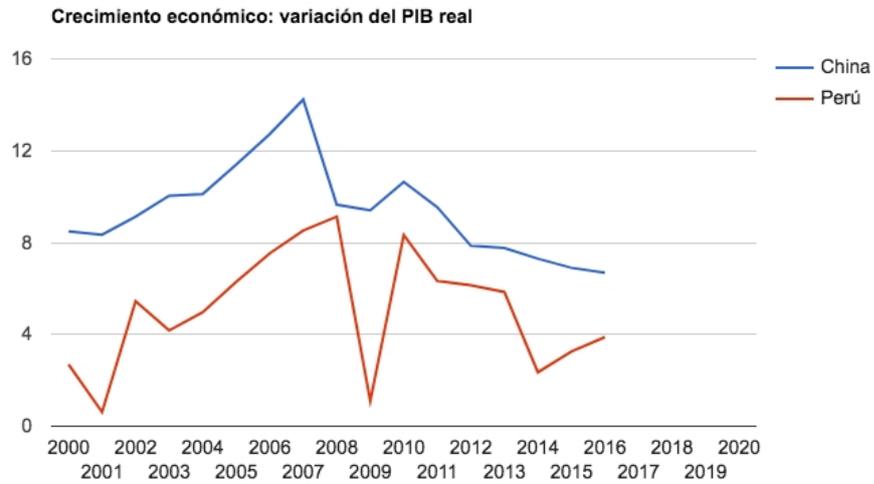
De acuerdo a proyecciones estimadas por el Fondo Monetario Internacional (2018), el producto bruto interno de China creció en el año 2017 en 6,8%. Asimismo, se pronostica que China mantendrá su crecimiento en el periodo 2018 – 2022 a una tasa promedio de 6.2% anual.

Conforme a datos publicados por el Banco Mundial el producto bruto interno de China en el año 2016 fue equivalente a US\$11,199 trillones de dólares. Por otro lado, el ingreso per capita en el mismo año ascendió a US\$8,250 dólares. Por último, la inflación en ese mismo período fue de 1.2%.

Con relación a la economía peruana, el Banco Mundial (2018) publicó que el producto bruto interno creció en el año 2017 tan solo 2.62%. Dicha entidad, pronostica que para el período 2018-2020 el PBI del Perú crecerá en promedio 3.8% anual.

Con respecto a la inflación, en el año 2017 ésta fue de 3.6% y al cierre del año 2016 el PBI peruano fue equivalente a US\$192.21 billones de dólares. Por último el ingreso per capita promedio en el Perú en dicho período fue de US\$5,950 dólares. A continuación podremos apreciar una figura comparativa de la variación de crecimiento del PBI de Perú y China:

Figura 6.1: Comparativo de Variación del PBI real.



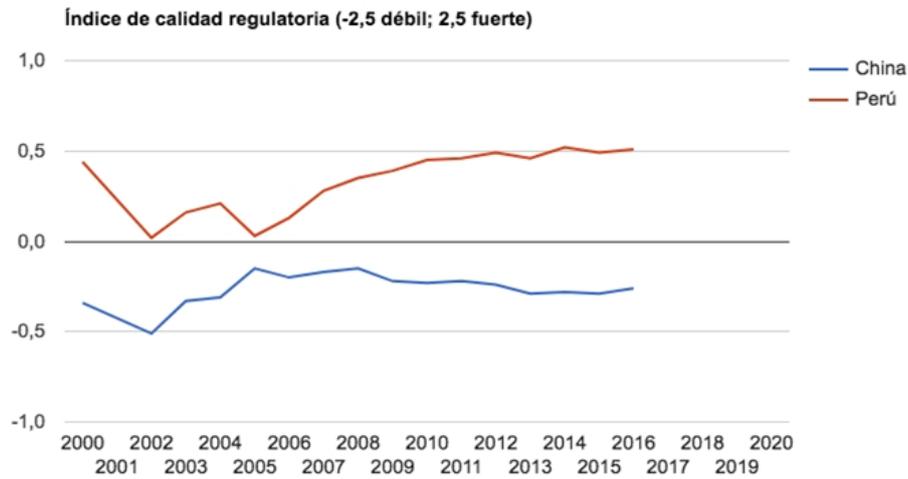
Source: TheGlobalEconomy.com, World Bank

Fuente: Banco Mundial (2018)

6.1.5 Condiciones Legales y Políticas:

Se considera que para efectos de establecer una planta de envasado de café encapsulado así como emprender una iniciativa de exportación de un producto con alto valor agregado es necesario hacer una evaluación del índice de la calidad regulatoria de Peru y de China tal como podremos apreciar en la siguiente figura:

Figura 6.2: Comparativo de índice de calidad regulatoria



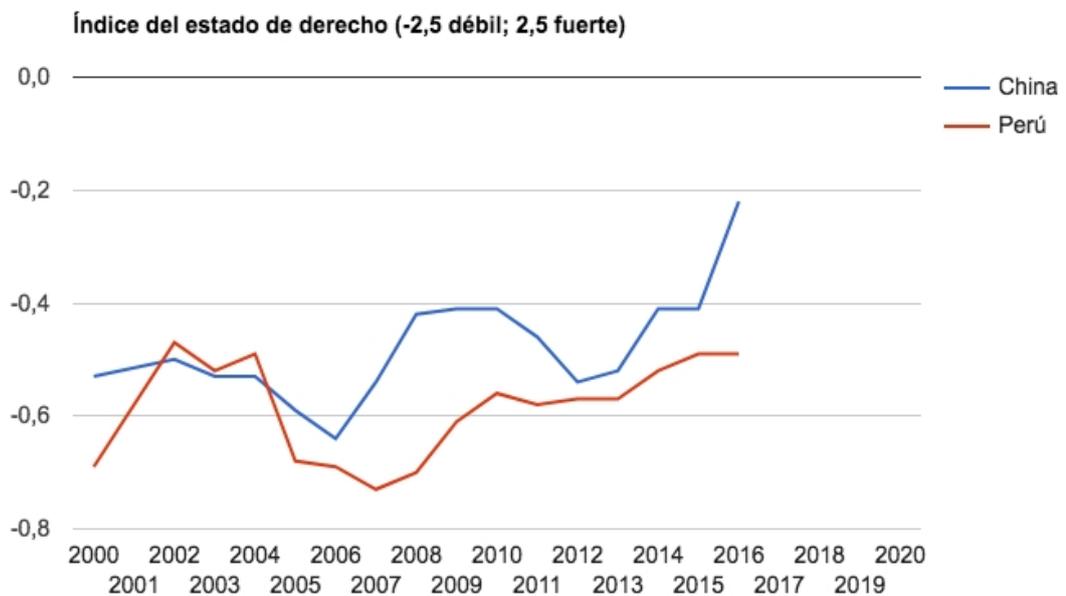
Source: TheGlobalEconomy.com, World Bank

Fuente: Banco Mundial (2018)

Como se podrá apreciar de la figura precedente, el Perú cuenta con una calidad regulatoria más benigna que la China. Sin embargo, ambos países no cuentan con una calidad regulatoria fuerte o eficiente.

Otro de los indicadores a tomar en cuenta es el índice de estado de derecho. A continuación se presenta un cuadro comparativo entre Perú y China:

Figura 6.3: Comparativo de índice del estado de derecho



Source: TheGlobalEconomy.com, World Bank

Fuente: Banco Mundial (2018)

De acuerdo a la figura, China presenta un índice superior al peruano. Ello es favorable al presente plan de negocios, ya que siendo que la distancia entre el Perú y la China es tan grande, tener mayor seguridad en el respeto de las leyes en un país extranjero transmite más seguridad para hacer negocios en el supuesto que la base de operaciones del proyecto estará en el Perú.

6.1.6 Eventos internacionales específicos:

En el año 2018, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de PROMPERU, lanzará a nivel mundial una marca país de café peruano. La campaña publicitaria para promocionar el producto bandera peruano, será de beneficio directamente al presente plan de negocios, ya que el gobierno invertirá varios millones de dólares en realzar la imagen del café peruano.

De otro lado, desde el año 2017, PROMPERU viene haciendo giras internacionales para promover los productos alimenticios peruanos entre los cuales se incluye el café. Es por ello que a partir del lanzamiento de nuestro producto, podremos asistir a todos los eventos internacionales respaldados por la marca “Peru Foods”.

6.2 Las cinco (5) fuerzas de Porter

Uno de los modelos más utilizados en el mundo es el de las 5 fuerzas de Porter. Dicho modelo busca identificar las 5 amenazas más comunes para una empresa en su entorno de competencia y las condiciones bajo las cuales dichas amenazas afectan a la empresa en mayor o menor medida (Barney, J., Hesterly, W., 2012).

Para determinar la factibilidad del presente plan de negocios, se tiene que comprender y demostrar que la empresa tiene ventajas competitivas en relación con sus rivales. Las amenazas externas del mercado, buscan reducir las ventajas competitivas de tal manera que es imprescindible conocer las siguientes fuerzas de la industria de interés en la presente investigación: (i) Amenaza de nuevos competidores, (ii) Amenaza de rivalidad de competidores, (iii) Amenaza de productos sustitutos, (iv) Amenaza de proveedores, y (v) amenaza de clientes.

6.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores:

El mercado de coffee pods en China está conformado por fabricantes con marcas muy poderosas que son líderes mundiales en su categoría como Dolce gusto, Illy, Lavazza y Nespresso. Ello significa que existe una barrera de acceso al mercado basada en productos diferenciados.

El hecho que China tiene un complejo sistema regulatorio, no hace apetecible para nuevos competidores de mediana o pequeña escala atreverse a tomar parte de la cuota del mercado de coffee pods. Ello significa que existe una barrera de entrada por regulación gubernamental.

La dificultad que implica determinar un mecanismo de distribución a través de un distribuidor no vinculado societariamente o a través de una subsidiaria, podría ser una barrera de entrada adicional al mercado.

Existen marcas globales de café instantáneo y tostado fresco como Juan Valdez, Starbucks y Dunkin Donuts, que ya tienen presencia en la China y que podrían fácilmente introducir sus coffee pods en dicho mercado. Parecería incluso que están predestinados a ello en el futuro.

6.2.2 Amenaza de rivalidad de competidores:

Un mercado con condiciones de alta rivalidad entre los competidores, genera que las ganancias de las empresas se vean reducidas. En tal sentido, para determinar si en la industria de coffee pods en la China existe una alta rivalidad, deberemos analizar los siguientes elementos: (i) Si existe un gran número de competidores de tamaño similar, (ii) Si la industria tiene un crecimiento lento, (iii) Si existe una falta de diferenciación de productos, y (iv) Si existen incrementos en la capacidad de producción.

6.2.2.1 Número y tamaño de competidores

En términos generales existen un gran número de competidores para el mercado del café en la China y Nestlé es el más grande de todos, alcanzando en el año 2017 una participación en el mercado del 69,8% (Figura V.4 de la participación en el mercado). Sin embargo, en el sub segmento de coffee pods no existe una supremacía absoluta de Nespresso (marca de Nestlé) y solo compiten pocas marcas. Es por ello que no se refleja una alta rivalidad.

6.2.2.2 Crecimiento de la Industria:

Siendo que la tasa compuesta anual de crecimiento de coffee pods en China para el período 2017-2022 será de 23.5% (Capítulo 5) podemos concluir que el crecimiento de la industria de coffee pods en la China es acelerado y es por ello que bajo ese supuesto no se configura un mercado de alta rivalidad.

6.2.2.3 Diferenciación de Productos:

Existe una gran apuesta de los competidores por diferenciar sus productos, apostando por los orígenes del café, su alta calidad, un enfoque en un mercado gourmet y premium a la vez y hasta por tener políticas de responsabilidad socio-ambiental a través de la venta de cápsulas biodegradables o de programas de reciclaje de cápsulas. En tal sentido, no existe evidencias bajo este supuesto de una alta rivalidad del mercado.

6.2.2.4 Incremento en la Capacidad de Producción:

No se denota del mercado de coffee pods un sobre abastecimiento de productos que obligue a los competidores a bajar sus precios. Todo lo contrario, el mercado de single-cup para coffee pods en la China es uno de los más caros de todo el segmento de café tostado. Por ende, concluimos que no existe señales de una alta rivalidad en el mercado de coffee pods en la China.

6.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos:

Dos de las características básicas del sub segmento de coffee pods es la dosificación del café, al que también se le denomina “single-cup” y la otra es la practicidad con la que se puede servir una buena taza de café, sin la necesidad de preparar o limpiar nada.

Uno de los productos que podría ser un sustituto de las cápsulas de café son las cápsulas recargables. La lógica de tal opción es dejar de comprar cápsulas de café porque contaminan el medio ambiente. Sin embargo, una cápsula recargable va en contra del principio de practicidad o conveniencia de los coffee pods.

Otro posible sustituto son los cafés listos para beber - “Ready To Drink Coffee” – que han sido popularizados por la marca Starbucks. Asimismo, las bebidas instantáneas de la marca Dolce Gusto asoman como sustitutos viables para los consumidores.

6.2.4 Amenaza de Proveedores:

El principal insumo a utilizar en la producción de café encapsulado es el café. Los proveedores de café son los caficultores. De acuerdo al documento de trabajo Línea de Base del Sector Café en el Perú:

El café es cultivado por pequeños productores, quienes conducen entre 1 ha y 5 ha y representan el 85% del total de caficultores. Estos conducen sus fincas con un nivel tecnológico bastante precario, y solo un 20% está asociado, generalmente en cooperativas. (Díaz y Willems, 2017)

De acuerdo al extracto del documento en mención, casi el 70% de caficultores a nivel nacional no pertenece a ningún tipo de asociación. Es decir que existe una oferta dispersa en el mercado que depende de acopiadores para comercializar su producto cosechado. En tal sentido, no es complicado encontrar caficultores dispuestos a trabajar directamente con tostadoras que les puedan pagar un precio justo por un producto de calidad. Asimismo, no se avisa una organización en el Perú capaz de organizar a la mayoría de caficultores de tal forma que sea más difícil negociar el precio o cambiar de proveedor como sí lo hace la Federación Nacional de Café en Colombia.

Otro factor importante a mencionar como vimos en el capítulo cuarto se da en la baja sostenida del precio internacional del café. Siendo que el precio del café convencional se encuentra a la baja, existen muchos agricultores dispuestos a dejar de trabajar con las cooperativas o asociaciones con las que se encuentran comprometidos, con tal de mejorar el precio de venta de sus productos.

Para una empresa que tuesta y exporta café es muy fácil competir con traders de café verde porque al ser el café tostado un producto con valor agregado que genera más utilidad que el *arbitrage* de café verde, se cuenta con más recursos para pagar un mejor precio a los caficultores y quedarse con el mejor producto.

En resumen, no se cumple casi ninguno de los siguientes presupuestos: (i) industria dominada por un pequeño número de firmas, (ii) producto único o altamente diferenciado, (iii) falta de sustitutos, (iv) proveedores logran una integración vertical

y (v) cuando a los proveedores no les preocupa perder sus clientes y en tal sentido no existe una fuerte amenaza de los proveedores.

6.2.5 Amenaza de Clientes:

Desde la pérdida de las patentes de Keurig y Nespresso, ha habido un gran crecimiento de diversas marcas de coffee pod. La lógica es muy simple, hoy en día se puede utilizar en una máquina Nespresso una cápsula de Lavazza o de Britt Café porque todas las marcas antes mencionadas utilizan el mismo tipo de cápsula.

En tal sentido, poco a poco las cápsulas de café se van a convertir en un producto difícil de diferenciar y por ende los clientes van a poder cambiar de producto eligiendo el más barato. Sin embargo, el precio no es el único driver que puede motivar a los clientes a elegir un producto sino que la calidad y el factor de responsabilidad socio-ambiental corporativa puede jugar un rol importante en la mente del consumidor al momento de tomar una decisión.

Se considera que la empresa del presente plan, al estar localizada en el Perú, tendría más ventajas que compañías extranjeras en encontrar un café de alta calidad a un precio competitivo. Asimismo, el hecho de basar el marketing de los productos en una asociación empresa-caficultor, mediante la cual se premie con mejores precios a los productores de café, permitirá mostrarla en el mercado como la única empresa de coffee pods que pueda demostrar una verdadera vocación por preocuparse por los caficultores contando la historia del café detrás de la taza.

6.3 Estructura y Oportunidades de la Industria de Coffee Pods en la China:

El estudio de los seis elementos que caracterizan el ambiente del mercado, así como el análisis de las cinco fuerzas de Porter nos ayudan a determinar las amenazas del mercado. Sin embargo, también es necesario encontrar las oportunidades y para ello identificaremos la estructura de la industria y sus oportunidades.

Según Barney, J., Hesterly, W. (2012) los cuatro tipos de industrias más comunes son las siguientes: (i) Industria fragmentada, (ii) industria emergente, (iii) industria madura, e (iv) industria en decadencia. Para el análisis de coffee pods en la China elegiremos la industria emergente y la madura como opciones de clasificación.

6.3.1 Industria Emergente:

Conforme lo remarcan Barney, J., Hesterly, W. (2012) una industria emergente es aquella recientemente creada o recreada, sustentada en innovaciones tecnológicas, cambios en la demanda o nuevas necesidades de los clientes.

Siendo que las cápsulas de café fueron creadas en su primera versión hace más de 40 años y que desde entonces vienen siendo comercializadas alrededor del mundo, definitivamente no estamos frente a un producto nuevo. Tampoco podríamos decir que las cápsulas de café son nuevas para el mercado chino ya que para el año 2012 ya se vendían más de 1.5 millones de cápsulas al año (Euromonitor, 2018).

También se puede postular que para un determinado sub segmento de la clase media china ⁴, los coffee pods puedan ser nuevos productos, pero ello no implica que la industria en sí sea emergente en el país.

Lo que definitivamente se puede aseverar es que para muchas ciudades chinas que están atravesando un proceso de desarrollo acelerado, las cápsulas de café podrían ser un nuevo producto lo que podría representar que la industria de coffee pods en la China puedan tener características emergentes en determinadas regiones.

En tal sentido, a pesar de que existen pocos competidores en el mercado y que el mismo tiene aún un techo muy alto por alcanzar, no podemos concluir que el mercado de coffee pods en la China sea emergente.

⁴ Ver en capítulo 6, tendencia cultural.

6.3.2 *Industria Madura:*

Tal como lo mencionan Barney, J., Hesterly, W. (2012), una industria madura es aquella que presenta las siguientes características: (i) una baja en la tasa de crecimiento, (ii) el desarrollo de consumidores experimentados, (iii) una baja en la tasa de crecimiento de la capacidad de producción, (iv) un menor ritmo de introducción de nuevos productos o servicios, (v) un aumento en el número de competidores a nivel internacional y (vi) una reducción generalizada en la rentabilidad de las empresas del sector.

6.3.2.1 *Tasa de Crecimiento de la Industria en la China:*

Con relación a la tasa de crecimiento de la industria de coffee pods en China podemos mencionar que, de acuerdo a los datos presentados en el capítulo 5, se aprecia una ralentización de la tasa compuesta de crecimiento anual, la cual se pronóstica para el período 2018-2022 en 23.5% a diferencia de la tasa de 48,2% del período 2012-2017.

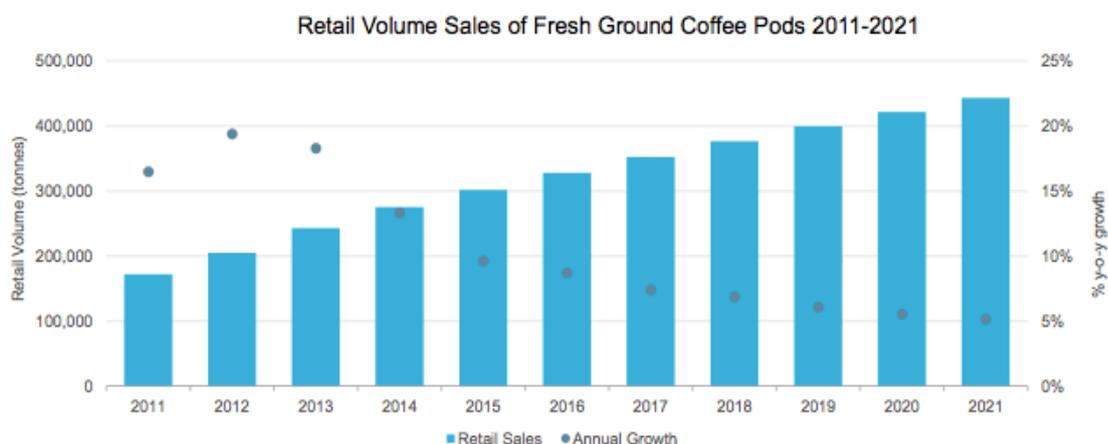
6.3.2.2 *Desarrollo de Consumidores Experimentados:*

Con relación al desarrollo de consumidores experimentados, en un viaje a la China a las ciudades de Beijing, Shanghai y Quandong en el mes de junio del año 2017, se puede observar que existe una proliferación de cafeterías de especialidad que indica que los consumidores chinos ya se encuentran familiarizados, en al menos ciudades grandes, con el consumo de dicho tipo de café. Ello se relaciona con los coffee pods, en el sentido que el tipo de café que se encapsula es de tipo especial o gourmet.

6.3.2.3 *Crecimiento de la Capacidad de Producción:*

Con relación a la tasa de crecimiento de la capacidad de producción de café encapsulado, no contamos con información precisa al respecto. Sin embargo, en la siguiente figura podremos apreciar las ventas al por menor y su pronóstico a nivel mundial:

Figura 6.4: Ventas al por menor y su pronóstico a nivel mundial



Fuente: Euromonitor (2018)

Del cuadro anterior se evidencia una reducción en la tasa de crecimiento de ventas al por menor de café encapsulado, lo que obligaría a su vez a las empresas fabricantes a reducir la tasa de crecimiento de su capacidad de producción.

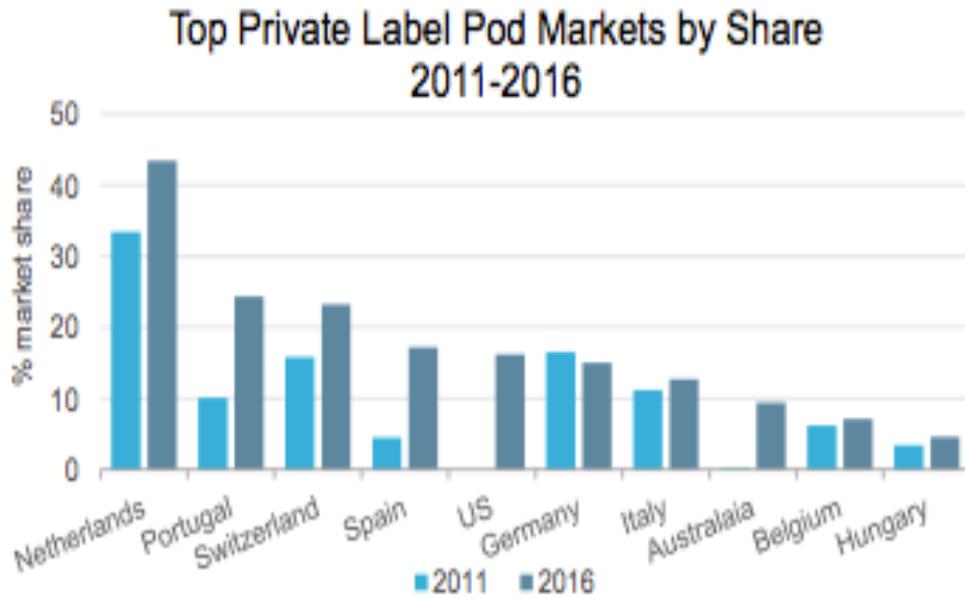
6.3.2.4 Menor Ritmo de Introducción de Nuevos Productos:

En la industria de coffee pods en la China no se evidencia la aparición de nuevos productos en el mercado, más que algunos intentos de Nespresso por crear nuevos blends, introducir nuevos orígenes y estilizar para un segmento premium sus máquinas de café.

6.3.2.5 Aumento de Número de Competidores a Nivel Internacional:

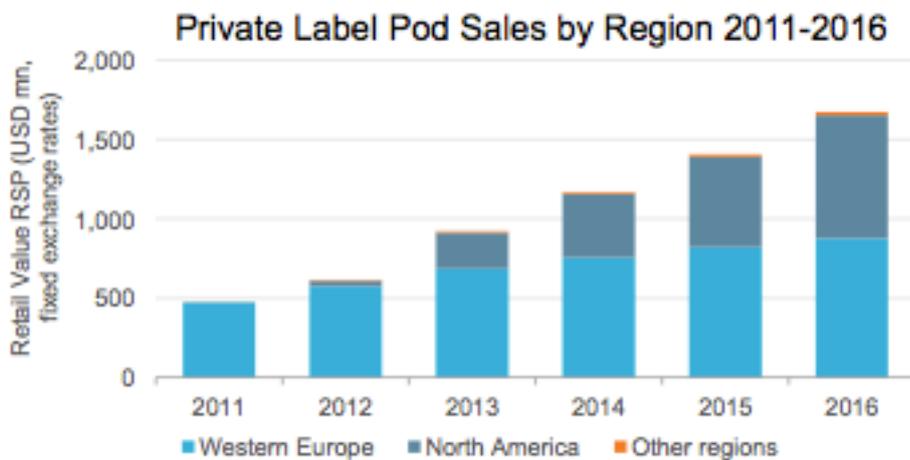
Tal como se ha mencionado en varios capítulos anteriores, desde la liberación de las patentes, muchas marcas privadas, como la que se intenta lanzar al mercado, han incursionado en la industria, como se ve en las siguientes figuras:

Figura 6.5: Participación en el mercado de marcas privadas a nivel mundial



Fuente: Euromonitor (2018)

Figura 6.6: Participación en el mercado de marcas privadas por región



Fuente: Euromonitor (2018)

Las figuras mostradas evidencian no solo un aumento de competidores de marcas no tradicionales sino que también demuestran una participación importante de marcas privadas con un crecimiento sostenido en casi todos los casos (excepto Alemania) en el período 2011-2016.

6.3.2.6 Reducción Generalizada de la Rentabilidad:

Siendo que la tasa compuesta de crecimiento anual disminuiría en el período 2018-2022 a 23.5% a diferencia de la tasa de 48,2% del período 2012-2017, evidentemente habría una reducción generalizada de la rentabilidad de las empresas del sector en la China.

Es por ello que al cumplirse con todas las condiciones propuestas por Barney, J., y Hesterly, W., para determinar si una industria es madura o no, se puede concluir que el mercado de coffee pods en la China se encuentra en una etapa madura.

6.3.3 Oportunidades en la Industria:

Típicamente, las oportunidades que se presentan en un mercado maduro están relacionadas a la diferenciación del producto o servicio, poniendo un especial énfasis a la calidad a través de la aplicación de técnicas de innovación y a la reducción de costos de manufactura (Barney, J., Hesterly, W., 2012).

6.3.3.1 Diferenciación del producto:

La forma de diferenciar el café encapsulado se centrará en 3 pilares: (i) uso de aplicativo móvil para transmitir información a nuestros clientes y a la vez para entender sus gustos y preferencias, (ii) Desarrollo de una marca que busca fusionar la idea del café con el turismo y, (iii) Políticas de responsabilidad socio-ambiental. Dichos elementos serán analizados en el capítulo del plan comercial.

6.3.3.2 Reducción de Costos de Operaciones:

Siendo que la planta de producción de café encapsulado estará ubicada en el Perú, y al ser el café el producto más importante del país, se considera que existen ventajas

competitivas en relación a marcas globales como Nestle y Lavazza, que tienen que importar café para su producción de cápsulas. Asimismo, al ser una empresa pequeña, no se tienen los altos costos operativos que los principales competidores multinacionales tienen que soportar.

6.4 Conclusiones:

- De acuerdo a proyecciones estimadas por el Fondo Monetario Internacional, (2018), el producto bruto interno de China creció en el año 2017 en 6,8%. Asimismo, se pronostica que China mantendrá su crecimiento en el periodo 2018 – 2022 a una tasa promedio de 6.2% anual.
- Con relación a la economía peruana, el Banco Mundial, (2018), publicó que el producto bruto interno creció en el año 2017 tan solo 2.62%. Dicha entidad, pronostica que para el período 2018-2020 el PBI del Perú crecerá en promedio 3.8% anual.
- Existen marcas globales de café instantáneo y tostado fresco como Juan Valdez, Starbucks y Dunkin Donuts, que ya tienen presencia en la China y que podrían fácilmente introducir sus coffee pods en dicho mercado. Parecería incluso que están predestinados a ello en el futuro.
- Siendo que la tasa compuesta anual de crecimiento de coffee pods en China para el período 2017-2022 será de 23.5% (Capítulo 5) podemos concluir que el crecimiento de la industria de coffee pods en la China es acelerado y es por ello que bajo ese supuesto no se configura un mercado de alta rivalidad.
- Se considera que la empresa, al estar localizada en el Perú, tendría más ventajas que compañías extranjeras en encontrar un café de alta calidad a un precio competitivo. Asimismo, el hecho de basar el marketing de los productos en una asociación empresa-caficultor, mediante la cual se premia con mejores precios a los productores de café, permitirá mostrarse en el mercado como la única empresa

de coffee pods que pueda demostrar una verdadera vocación por preocuparse por los caficultores contando la historia del café detrás de la taza.

- Al cumplirse con todas las condiciones propuestas por Barney, J., y Hesterly, W., (2012), para determinar si una industria es madura o no, podemos concluir que el mercado de coffee pods en la China se encuentra en una etapa madura.

CAPITULO 7. PLAN COMERCIAL

En el presente capítulo se procederá a detallar el plan de marketing de la futura empresa. En primer lugar, describiré la idea de negocio de exportación de café encapsulado a la China y la justificación sobre la elección de dicho producto.

En segundo lugar, se estructurarán las estrategias genéricas, de crecimiento y de posicionamiento. En último lugar, se utilizará la metodología de marketing mix para analizar la mejor forma de lanzar el producto al mercado.

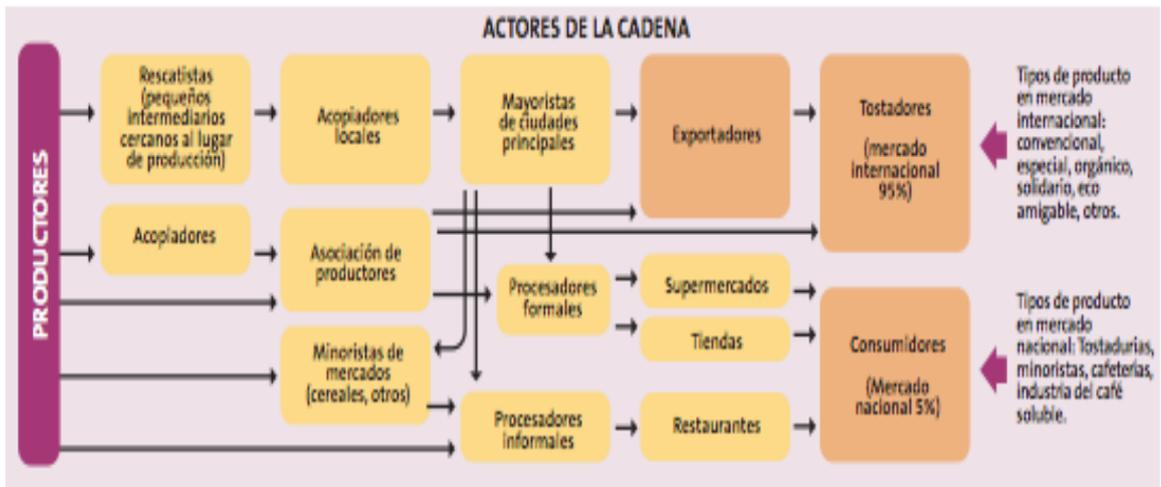
7.1 Idea de Negocio de Exportación de Café Encapsulado:

La idea de negocio consiste en envasar café de diferentes orígenes del Perú, en cápsulas biodegradables, para su exportación al mercado chino, utilizando una marca propia.

El plan de negocios incluye la implementación de una planta envasadora de café encapsulado que cumpla con todos los requisitos sanitarios, de buenas prácticas de manufactura y con tecnología de punta, para que los productos puedan obtener todos los permisos correspondientes para su venta final en la China y a la vez sean rentables.

La propuesta de valor está dividida en dos partes. La primera parte consiste en generar una asociación “Empresa-Agricultor” mediante la cual se rompa con la cadena de comercialización tradicional del café la cual procedemos a detallar en la siguiente figura:

Figura 7.1: Actores de la cadena de comercialización del café



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

De la figura anterior se identifica a una serie de actores que se sobreponen entre el agricultor y el tostador como lo son los acopiadores locales, minoristas, mayoristas y los procesadores informales.

Dichos actores, entre otros factores como el bajo precio internacional del café, determinan que el pago que se hace a los caficultores sea inferior al costo de producción lo que influye a su vez en la baja productividad de los agricultores como veremos en el siguiente cuadro:

Figura 7.2: Evolución, producción y productividad del café

| Año | Superficie cosechada (ha) | Producción TM | Producción en qq de 46 kg | Rendimiento (kg/ha) | Precio promedio al productor (S/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 y Willems (2017)

De la figura anterior se puede comprender la cruda realidad por la que atraviesan la mayor parte de caficultores peruanos: desde el año 2012 los costos de producción son mayores que el precio pagado por la cosecha.

En tal sentido, el presente plan de negocios busca tener una relación directa con los proveedores de café, de tal manera que se les pueda pagar un precio justo por su producción, ayudando de tal manera a elevar la productividad y la calidad del café, para beneficio de ellos, de nuestra empresa y de los consumidores finales. En consecuencia, la primera parte de la propuesta de valor está enfocada en identificarnos como una empresa socialmente responsable, que trabaje de manera directa con los caficultores y colabore a su desarrollo económico y con su entorno.

La segunda parte de la propuesta de valor del presente plan de negocios, consiste en brindar a los consumidores un café tostado de calidad, de diferentes orígenes peruanos, producido en el Perú, y que transmita una historia detrás de la taza de café. La historia referida, es la del origen geográfico e histórico del que proviene el café, el esfuerzo de la familia caficultora que lo produce desde hace muchos años, la injusticia que representa para ellos ser “la última rueda del coche” en la estructura de comercio del café, la esperanza que representa poder vender su café de manera directa a un tostador y finalmente, la oportunidad que representa para un país exportador de materias primas como el Perú poder exportar por primera vez en su historia café tostado al Asia, de tal forma que le podamos dar un valor agregado a nuestro producto de agro exportación bandera y generar más empleos en nuestro país.

Y es que como se adelantó en el capítulo anterior, se utilizará una aplicación móvil para poder transmitir a los consumidores finales, el impacto social que se busca tener con los caficultores, así como demostrar con videos tomados desde el campo, el lugar exacto de donde proviene el café que se consume, así como información un poco más sofisticada sobre las características sensoriales del café como aromas, notas, fragancias y gustos primarios y secundarios. Por último, la aplicación también podrá ser utilizada para la compra de productos vía delivery.

7.2 Justificación de la selección del producto:

Entre las diferentes presentaciones en las que se puede vender café, se ha optado por el café encapsulado por las siguientes razones:

7.2.1 Capacidad de conservación:

Una de las grandes limitantes o barreras técnicas que existen para la exportación de café tostado es la degradación de la calidad del café una vez que es tostado. La degradación de la calidad del café se produce debido principalmente a la presencia de oxígeno en el ambiente en el que es envasado.

Con relación a métodos para controlar la degradación de la calidad de los alimentos, Ramos-Arevalo y Castaño-Castrillón (2004) opinan lo siguiente:

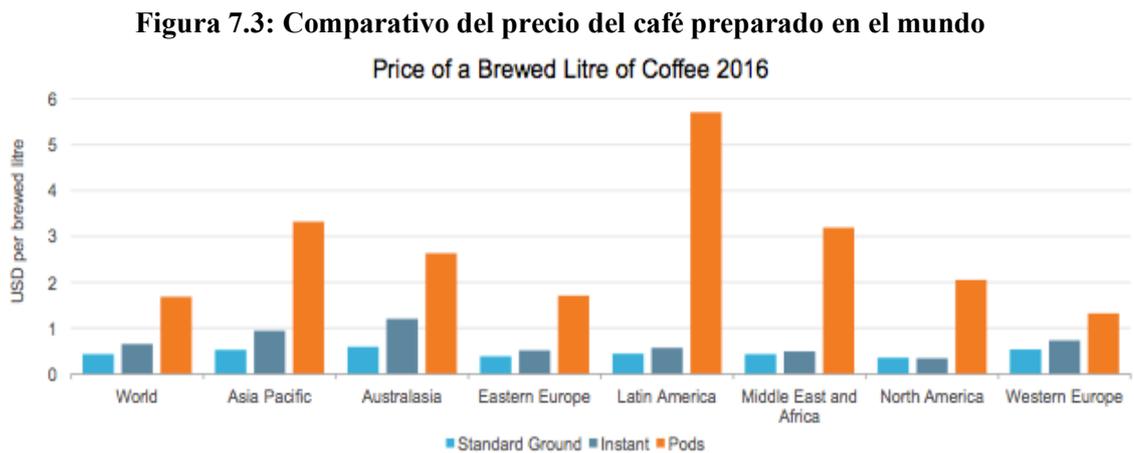
La modificación del ambiente es una técnica que consiste en cambiar el entorno de un producto con el objeto de prolongar su conservación; la técnica del embalaje al vacío suprime el principal agente de alteración, el oxígeno, en tanto que el acondicionamiento bajo atmósferas modificadas (AM), reemplaza el aire por otros gases tales como nitrógeno y gas carbónico (8).

La aplicación de esta técnica permite controlar las reacciones químicas, enzimáticas o microbianas con el fin de reducir o eliminar las principales degradaciones. (Ramos-A. y Castaño-C., 2004)

En tal sentido, desde hace varios años, diversas compañías como Nestlé, Illy, Lavazza, entre otros, vienen trabajando con el sistema de encapsulado de café para exportar líneas de café de alta calidad. Básicamente, la técnica de encapsulado de café busca crear una atmósfera modificada reemplazando al oxígeno con combinaciones formuladas de nitrógeno y gas carbónico, de tal manera que se evite la degradación del café por efectos de la oxidación. En un estudio presentado por Ramos-Arevalo y Castaño-Castillón (2004) se determinó que la técnica de atmósfera modificada es la más efectiva de todas. En consecuencia, consideramos que es necesario utilizar la técnica antes mencionada para hacer viable la exportación de café tostado.

7.2.2 *Máximo valor agregado:*

El café encapsulado es el método para tomar café más caro de todos en todas las regiones del mundo. Ello se da porque el café encapsulado no solo representa una manera práctica, rápida y eficiente de tomar un café de calidad, sino que también es un producto enfocado para un segmento exclusivo. Lo antes mencionado es representado en la siguiente figura:



Fuente: Euromonitor (2018)

Como podemos apreciar de la figura precedente, el precio del café encapsulado en la región Asia-Pacífico es tres veces superior al precio del café instantáneo o del café molido estándar.

Otro indicador que podemos apreciar es que en mercados donde la penetración del café en cápsula no es tan alta, el precio del café encapsulado es incluso más de 10 veces más caro que el precio de otras formas tradicionales de café preparado, como es el caso de latino américa.

Y es que considerando los aranceles que tienen que pagarse por la importación de café tostado en la China que equivalen al 15% del valor del producto, así como otros costos asociados a la distribución del producto y gastos de marketing, para efectos de volver económicamente viable el presente plan de negocios se tuvo que pensar en una alternativa con un alto valor agregado.

7.2.3 *Alta tasa de crecimiento de consumo de pods en la China:*

Como se vió en capítulos anteriores el pronóstico de crecimiento de la tasa compuesta anual de consumo de coffee pods en China para el período 2017-2022 será de 23.5%.

7.2.4 *Materia prima de alta calidad:*

El Perú cuenta, por su cercanía con la línea ecuatorial y por tener vastas zonas tropicales con una altura de 1,500 a 2,000 m.s.n.m., con un territorio privilegiado para el cultivo de cafés especiales. Es por ello que se considera una justificación para la elección del producto, el hecho de contar con una excelente materia prima que permita proveer a nuestros clientes de un café de un origen muy especial y de gran calidad.

7.3 *Formulación de estrategia*

De acuerdo a Barney, J y Hesterly, W (2012) el diseño de un producto diferenciado es una estrategia de negocios que busca obtener una ventaja competitiva mediante el incremento del valor percibido de nuestros productos frente a los de la competencia. A mayor valor percibido por los clientes se puede cobrar un mayor valor por los productos.

De acuerdo a lo determinado en el capítulo 6, la industria de coffee pods en la China es de tipo maduro y en consecuencia la estrategia comercial que debe elegirse es la de diferenciación de producto. Para ello, se debe diseñar un producto que sea diferente a la de la competencia y que sobretodo sea percibido por nuestros potenciales clientes como de mayor valor.

Se considera que siendo que la calidad de los productos de la competencia es alto así como la calidad del producto propuesto, no se puede diferenciar por tener un mejor café, ya que para ello los consumidores tendrían que ser catadores profesionales, lo cual es imposible. En tal sentido, se procederá a elaborar la diferenciación del producto en base a otros factores.

7.3.1 Diferenciación del producto:

Conforme a lo enunciado en el capítulo 6, la forma de diferenciar el café encapsulado se centrará en 3 pilares: (i) uso de aplicativo móvil para transmitir información a los clientes y a la vez para entender sus gustos y preferencias, (ii) Desarrollo de una marca que busca fusionar la idea del café con el turismo y, (iii) Políticas de responsabilidad socio-ambiental.

7.3.1.1 Uso de Aplicativo Móvil:

La idea de desarrollar una aplicación móvil se basa en que existe una tendencia en el mundo por saber más sobre los orígenes del café que se consume. Asimismo, una aplicación permite transmitir a nuestros clientes, de manera eficaz y eficiente, informes y videos sobre los caficultores y las zonas geográficas donde se producen los cafés que consumen.

La aplicación también servirá para transmitir información sobre el monto pagado a los caficultores del café comprado por nuestra empresa. De tal manera, se busca transparentar un pago justo y sin intermediarios.

Por otro lado, con la aplicación se desarrollarán encuestas en las que se preguntará a los consumidores finales su apreciación por cada origen de café que se encapsule, así como se también se podrá saber hábitos de consumo y nuevas tendencias del mercado, mediante herramientas de análisis de datos. Por último se busca que la aplicación móvil sea una herramienta para la compra online de los productos.

7.3.1.2 Desarrollo de una marca que busca fusionar la idea del café con el turismo:

La marca del producto se denominará “Cafetour”. La idea de la marca proviene del término “Cafeto” que hace referencia a la planta del café y del término “Tour” que hace referencia al concepto de turismo.

La selección del origen del café estará conformada por las siguientes regiones: Puno, Amazonas, Cajamarca, Cusco, Junín y Pasco. Aprovechando las potencialidades turísticas de cada zona mencionada, para brindar a los clientes videos en los que se

muestren las características naturales, históricas, culturales y de la industria del café de cada origen.

Asimismo, se hará que los caficultores sean los protagonistas de su propia industria, de tal manera que se pueda construir una marca de café poniendo a los caficultores de carne y hueso (y no a una imagen de fantasía de un burro y un campesino) en la mente de los consumidores.

7.3.1.3 Políticas de responsabilidad socio-ambiental:

Las cápsulas de nuestro café serán 100% de material bio-degradable lo que pondrá a la empresa un paso delante de los competidores, sobretodo en un momento donde a nivel mundial se comienza a cuestionar el impacto medio ambiental que genera el consumo de cápsulas de plástico.

Por otro lado, se propondrá dedicar el 1% de las ventas a proyectos comunitarios que no se encuentren estrictamente relacionados con el café como por ejemplo, la implementación de colegios o postas médicas de las zonas rurales cafetaleras del Perú. Dicho fondo, sumado a una cantidad adicional que se obtendrá por el sistema de obras por impuestos, permitirá ser y demostrar al mercado que se trata de una empresa socialmente responsable.

7.3.2 Estrategia de introducción al mercado

La estrategia de introducción al mercado chino estará a cargo del socio comercial, el instituto de café “BFGF Coffee School” de Shanghai. Dicha empresa será el primer cliente en la China, y se encargará de la distribución de los productos en restaurantes, hoteles, bares, cafeterías no especializadas y a través de la plataforma virtual llamada “We Chat” y “Tao Bao”.

Dicha empresa estará a cargo también de poner a disposición de los consumidores finales mediante venta directa o comodato, diferentes modelos de máquinas de café, conforme a la demanda de cápsulas que tenga cada cliente.

7.4 Marketing Mix

Si bien es cierto, la estrategia de introducción al mercado chino estará a cargo de un distribuidor de ventas, ello no implica que la empresa no participe en la estrategia de marketing. Ciertamente, el hecho de presentarse en el mercado Chino con una marca propia “Cafetour”, implica diseñar una estrategia que contenga los elementos más importantes del marketing mix como lo son: el producto, el precio, la promoción y la plaza, los cuales se detallan a continuación:

7.4.1 *Producto*

El producto es el café de diferentes orígenes peruanos envasado en cápsulas biodegradables. Cada cápsula contiene aproximadamente 5.5 gr. de café de alta calidad y vienen en presentados en cajas que contienen 10 cápsulas cada una. El tipo de cápsula que contiene el café es la compatible con la marca Nespresso tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 7.4: Foto Cápsula de Café



Fuente y elaboración: Propia

La decisión de ingresar al mercado con una marca propia implica que la misma tenga un concepto completamente conectado con la estrategia de marketing para el público objetivo.

Uno de los atributos más importantes de la marca “Cafetour” es el concepto de turismo. Siendo que el producto está dirigido a un consumidor de clase media alta y alta, la palabra “tour” se convierte en uno de los factores más llamativos de nuestra marca porque tiene relación con los videos con contenido turístico que se piensan mostrar.

Asimismo, el valor altruista de beneficiar a los caficultores con mejores precios por sus cosechas, también configura un factor sumamente valorado en un segmento social que no busca un producto barato, sino uno con un formato diferenciado.

7.4.2 Precio

El incoterm utilizado para vender los productos será el Free On Board – FOB. Ello quiere decir que el precio será dado sin contar el costo del flete marítimo y el seguro. Asimismo, la responsabilidad respecto de la integridad del producto (mas no de la calidad) terminará al momento que los productos lleguen al puerto y sean entregados a la agencia de carga contratada por el distribuidor.

En el capítulo financiero, se detalla el precio de venta al distribuidor en la China. Sin embargo, para tener una idea del margen de ganancia que tendrá el distribuidor se muestra a continuación algunos ejemplos de productos similares puestos a la venta en el portal web “Tao Bao”:

Figura 7.5: Precio de cápsula 1 de café en la China

意大利进口 意利 (ILLY) 咖啡胶囊 胶囊咖啡机用 咖啡豆研磨咖啡粉 浓缩纯黑咖啡 深度烘焙

京东价 **¥7.20** 降价通知 累计评价 500+

优惠券 **满99减5** **满199减10** **满399减20** 更多>>

配送至 北京朝阳区三环以内 有货 在线支付运费6元

由 **可瑞纳咖啡** 从上海发货, 并提供售后服务。

选择口味 美式风味 低因风味 深度烘焙 中度烘焙

白条分期 不分期 ¥2.44起×3期 ¥1.24起×6期 ¥0.64起×12期 ¥0.34起×24期

1

温馨提示 支持7天无理由退货

Fuente: www.taobao.com

Figura 7.6: Precio de cápsula 2 de café en la China

京东超市 德国进口胶囊咖啡 德拉戈·莫卡波 (Drago Mocambo) 浓香咖啡胶囊50g/盒 (5g*10粒) 适用nespresso咖啡机

全球美食网·咖啡师粉爆款直降·领券188减100等活动狂欢开启, [点击进入](#)

京东价 **¥79.00** 降价通知 累计评价 1800+

优惠券 **满188减100**

促销 **加价购** 满39.90元另加6.18元, 或满59.90元另加29.90元, 即可在购物车换购热销商品 [详情 >>](#)

配送至 北京朝阳区三环以内 有货

支持 99元免基础运费(20kg内) 货到付款 京准达 夜间配

由 **京东** 发货, 并提供售后服务, 15:00前下单, 可预约今晚送达

重量 0.1kg

选择口味 巴西利亚咖啡胶囊 超醇咖啡胶囊 黄金条咖啡胶囊 浓香咖啡胶囊

白条分期 不分期 ¥26.73起×3期 ¥13.56起×6期 ¥6.98起×12期 ¥3.69起×24期

Fuente: www.taobao.com

Figura 7.7: Precio de cápsula 3 de café en la China



Fuente: www.taobao.com

Figura 7.8: Precio de cápsula 4 de café en la China



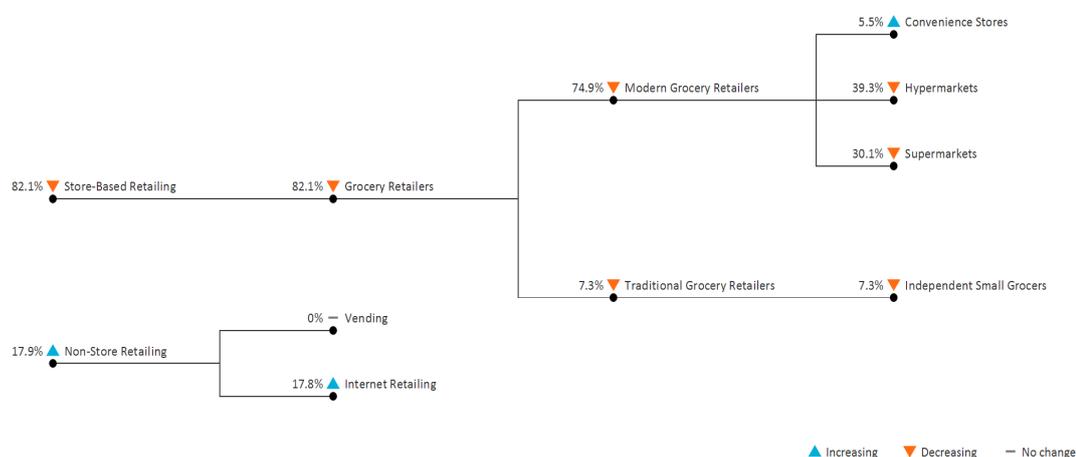
Fuente: www.taobao.com

Considerando el tipo de cambio al día 10 de abril del 2018⁵, el promedio de precio de las cápsulas mostradas anteriormente equivale a US\$1,00 Dólar por unidad.

7.4.3 Plaza

La estrategia de plaza elegida será la de introducir el producto en la ciudad de Shanghai por ser la ciudad más cosmopolita e internacional de China continental. Asimismo, el distribuidor en la China tiene sus oficinas localizadas en dicha ciudad. Sin embargo, siendo que también se puede vender las cápsulas vía online a través de nuestra aplicación móvil, la venta de los productos no estará limitada a la ciudad de Shanghai. La necesidad de tener habilitada la aplicación móvil para ingresar al mercado chino se sustenta en el crecimiento que están teniendo las plataformas web para la venta de café en la China conforme a la siguiente figura:

Figura 7.9: Canales de distribución de venta de café en la China



Fuente: Euromonitor (2018)

Como se puede apreciar de la figura anterior, la venta al por menor de café por internet viene creciendo en la China y actualmente representa el 17.8% del mercado.

⁵ Tipo de cambio: 6.3 Yuan = 1 Dólar Americano

7.4.4 Promoción

Si bien es cierto la empresa no estará a cargo de manera directa de la campaña publicitaria de los productos en la China, sí se participará en las ferias de café que se organicen en dicho país, utilizando la marca Perú Foods.

Asimismo, se potenciará la aplicación web para que pueda ser leída en tres idiomas: Chino Mandarín, Inglés y Español, de tal manera que los videos puedan tener un impacto en los clientes chinos.

7.5 Conclusiones del capítulo

- La idea de negocio consiste en envasar café de diferentes orígenes del Perú, en cápsulas biodegradables, para su exportación al mercado chino, utilizando una marca propia.
- La propuesta de valor está dividida en dos partes. La primera parte consiste en generar una asociación “Empresa-Agricultor” mediante la cual se rompa con la cadena de comercialización tradicional del café y la segunda parte de la propuesta de valor del presente plan de negocios, consiste en brindar a los consumidores un café tostado de calidad, de diferentes orígenes peruanos, producido en el Perú, y que transmita una historia detrás de la taza de café.
- En un estudio presentado por Ramos-Arevalo y Castaño-Castillón (2004) se determinó que la técnica de atmósfera modificada es la más efectiva de todas. En consecuencia, consideramos que es necesario utilizar la técnica antes mencionada para hacer viable la exportación de café tostado.
- La forma de diferenciar el café encapsulado se centrará en 3 pilares: (i) uso de aplicativo móvil para transmitir información a los clientes y a la vez para entender sus gustos y preferencias, (ii) Desarrollo de una marca que busca fusionar la idea del café con el turismo y, (iii) Políticas de responsabilidad socio-ambiental.

- Uno de los atributos más importantes de la marca “Cafetour” es el concepto de turismo. Siendo que el producto está dirigido a un consumidor de clase media alta y alta, la palabra “tour” se convierte en uno de los factores más llamativos de la marca porque tiene relación con los videos con contenido turístico que se piensan mostrar.
- Asimismo, potenciaremos la aplicación web para que pueda ser leída en tres idiomas: Chino Mandarín, Inglés y Español, de tal manera que los videos puedan tener un impacto en los clientes chinos.

CAPITULO 8. PLAN DE OPERACIONES Y DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo busca explicar cómo se llevará a cabo el proceso logístico, de manufactura y de recursos humanos de la empresa para el envasado de cápsulas de café y su posterior venta y exportación a la China.

8.1 Plan de operaciones:

En esta sección se determinará el lugar, la cantidad, el método y el momento de producción de las cápsulas de café.

8.1.1 Composición de la actividad:

El ciclo productivo de nuestro negocio se divide en 4 partes: (i) compra de café verde, (ii) tercerización del tostado y molido del café, (iii) encapsulado y empaquetado del café en nuestra propia planta, y (iv) exportación vía marítima de las cápsulas de café a Shanghai, China.

8.1.1.1 Compra del café verde:

El proceso de compra del café verde involucra una selección previa de los caficultores que proveerán de la materia prima. Hasta el día de hoy se han seleccionado a los siguientes caficultores:

Tabla 8.1: Cuadro de proveedores de café verde

| Nombre del Productor | Origen | Capacidad de Producción |
|----------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Litman Inga | Huancabamba, Pasco | 20 Toneladas |
| César Marín | Villa Rica, Pasco | 20 Toneladas |
| Leny Tadeo Saavedra | La Merced, Junín | 40 Toneladas |
| Abdías Ortíz | Chirinos, Cajamarca | 40 Toneladas |
| Alfonso Tejada | Rodríguez de Mendoza, Amazonas | 20 Toneladas |
| Jimmy Larico | Sandia, Puno | 40 Toneladas |

Fuente: Elaboración propia

La calidad del café a comprar será de 83,5 puntos en taza, lo que representa un café de alta calidad sin llegar a ser un café especial.

Para determinar la calidad del café, se solicitará a los proveedores muestras de 300 gramos de los lotes disponibles, para realizar pruebas de laboratorio que confirmen la calidad del café.

Las pruebas de laboratorio se realizarán con los siguientes especialistas:

- Alex Rodas Moali, Q Grader y Gerente en Moali Laboratorio de Café.
- Ana Salazar, Q Grader y Directora del Laboratorio de la Junta Nacional del Café.

Una vez que el café verde haya pasado el control de calidad, se procederá a la compra final del lote. Cuando el lote haya llegado a Lima, se volverán a tomar muestras aleatorias para reconfirmar la calidad del café.

A continuación se presenta un flujograma del proceso:

Figura 8.1: Flujograma de primera parte de ciclo productivo



Fuente: Elaboración propia

8.1.1.2 Tercerización del Tostado y Molido del Café:

Para una fase inicial de las operaciones, se considera conveniente tercerizar el servicio de tostado y molido del café. El proceso de tostado de café involucra mucha experiencia y técnica y es fundamental para lograr un producto final de buena calidad.

Es por ello que se prefiere tercerizar dicho proceso para asegurar un buen tostado y además para preparar debidamente al personal en técnicas de tostado, de tal manera que en un futuro la empresa se pueda hacer cargo de dicho proceso.

En ese sentido, una vez que se reconfirma la calidad del café, se enviará los lotes comprados a las tostadurías en Lima o en provincias que ofrezcan las mejores condiciones. Entre las opciones que actualmente se tienen son las siguientes:

- Moali Laboratorio de Café
- Aicasa Export S.A.
- Bean Hunters E.I.R.L.
- Curva Tostaduría

- Tostaduría Bisetti

8.1.1.3 Encapsulado y Empaquetado del Café:

La planta de encapsulado y empaquetado del café estará localizada en la ciudad de Lima. El motivo principal de dicha decisión es porque todo el personal administrativo de la empresa vive en la ciudad de Lima. Dado que CAFETOUR es una empresa que recién se va a constituir, es necesario que la plana administrativa de la empresa supervise de cerca el proceso de envasado, así como que asista a la planta ante cualquier emergencia producto del proceso de aprendizaje siendo que es la primera vez que se va a encapsular café en el Perú. Bajo dicho análisis cualitativo se determina la localización de la planta.

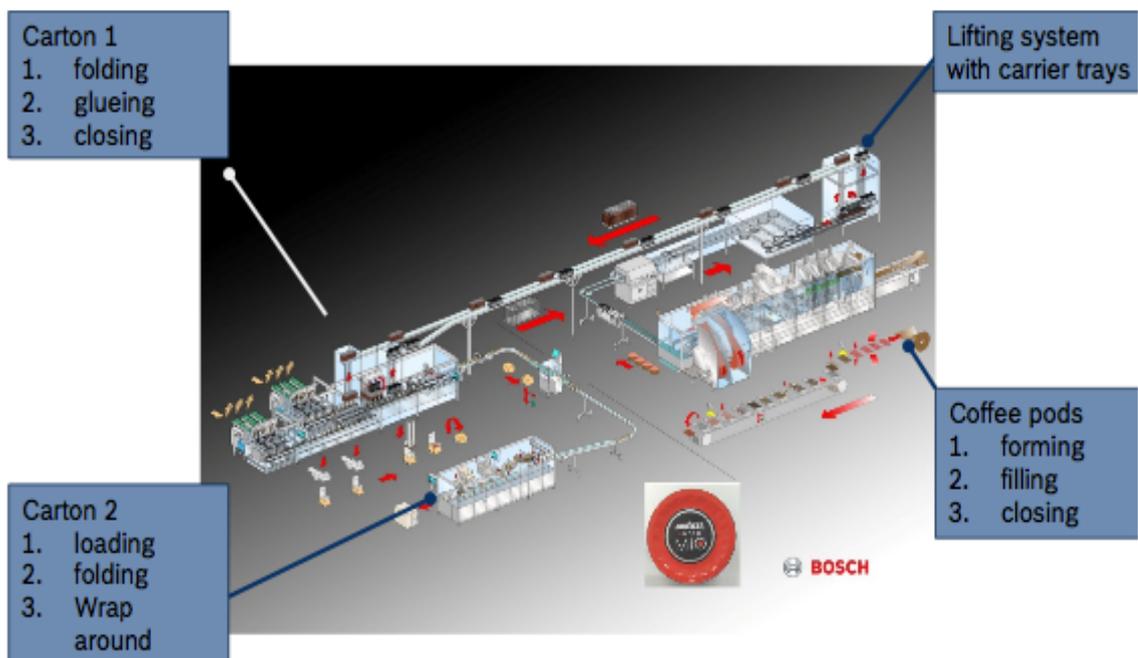
Una vez que el café tostado y molido se encuentre en los almacenes se procederá a iniciar el proceso de envasado y empaquetado. El proceso será como se detalla a continuación:

- A. Llenado de cápsulas pre-fabricadas del alimentador. El contenedor acepta hasta 1000 cápsulas.
- B. Llenado del tanque alimentador de café molido.
- C. Armado del rollo de papel que servirá para sellar las cápsulas.
- D. Preparación del generador de nitrógeno.
- E. Encendido de máquina para el comienzo del llenado dosificado de las cápsulas. Ajuste del peso en caso sea necesario.
- F. La máquina comprime automáticamente el café dentro de la cápsula para obtener una superficie plana. Asimismo, se procede a la limpieza del borde superior de la capsula para prepararla para el sellado.
- G. La máquina posiciona la tapa de la cápsula en el tope de ella.
- H. La máquina procede al sellado al calor de la tapa a la cápsula.
- I. Descarga de la cápsulas a la bandeja de transporte.
- J. La bandeja dirige las cápsulas a un empaquetador que automáticamente las embolsa y agrega nitrógeno al envase. El empaquetador se usa para presentaciones individuales.

K. La bandeja dirige las cápsulas a un empaquetador de cartón. Dicho empaquetador se usa para presentaciones de 10 o más unidades.

A continuación se detalla un bosquejo de la línea de producción:

Figura 8.2: Línea de llenado y empaquetado de cápsulas



Fuente: Bosch Machineries (2013)
Elaboración: Peter Mueller

Cabe mencionar que la capacidad de producción de la línea descrita es de hasta 100 cápsulas por minuto.

Se procederá a realizar el control de calidad, mediante la cata y puntuación en taza de los productos. Posteriormente, los productos serán embalados y almacenados en un ambiente seco y sobre paletas de madera.

8.1.1.4 Exportación Via Marítima:

Cuando se haya completado la cantidad de cápsulas solicitadas por el cliente, se procederá a su envío al puerto del Callao para su exportación, previa coordinación con el agente de carga marítima del cliente. Asimismo, se procederá al envío de toda la documentación necesaria, vía courier, para el desaduanaje de los productos en destino.

8.1.2 Flujograma del proceso del negocio:

Entendido desde un punto de vista general, el proceso del negocio inicia con la orden de compra por parte del distribuidor. Dicha orden de compra se concreta con el pago del 50% del precio de venta de los productos. Una vez verificada la transferencia se inicia el proceso de producción descrito anteriormente. Cuando los productos hayan terminado su proceso de control de calidad, se dará aviso al distribuidor para que complete el pago del 50% restante. Una vez verificada la transferencia se procederá al despacho marítimo de los productos en coordinación con la agencia de aduanas y la agencia de cargo marítima del cliente.

En paralelo, el departamento de Marketing, seguirá buscando otros posibles distribuidores, preparando la participación de la empresa en ferias de café y de alimentos en todo el mundo y desarrollando contenido visual que conecte a los consumidores finales con los caficultores, las zonas de producción cafetalera y con la cultura del café en general. A continuación se presenta un flujograma del proceso de negocio:

Figura 8.3: Flujograma del negocio



Elaboración: propia

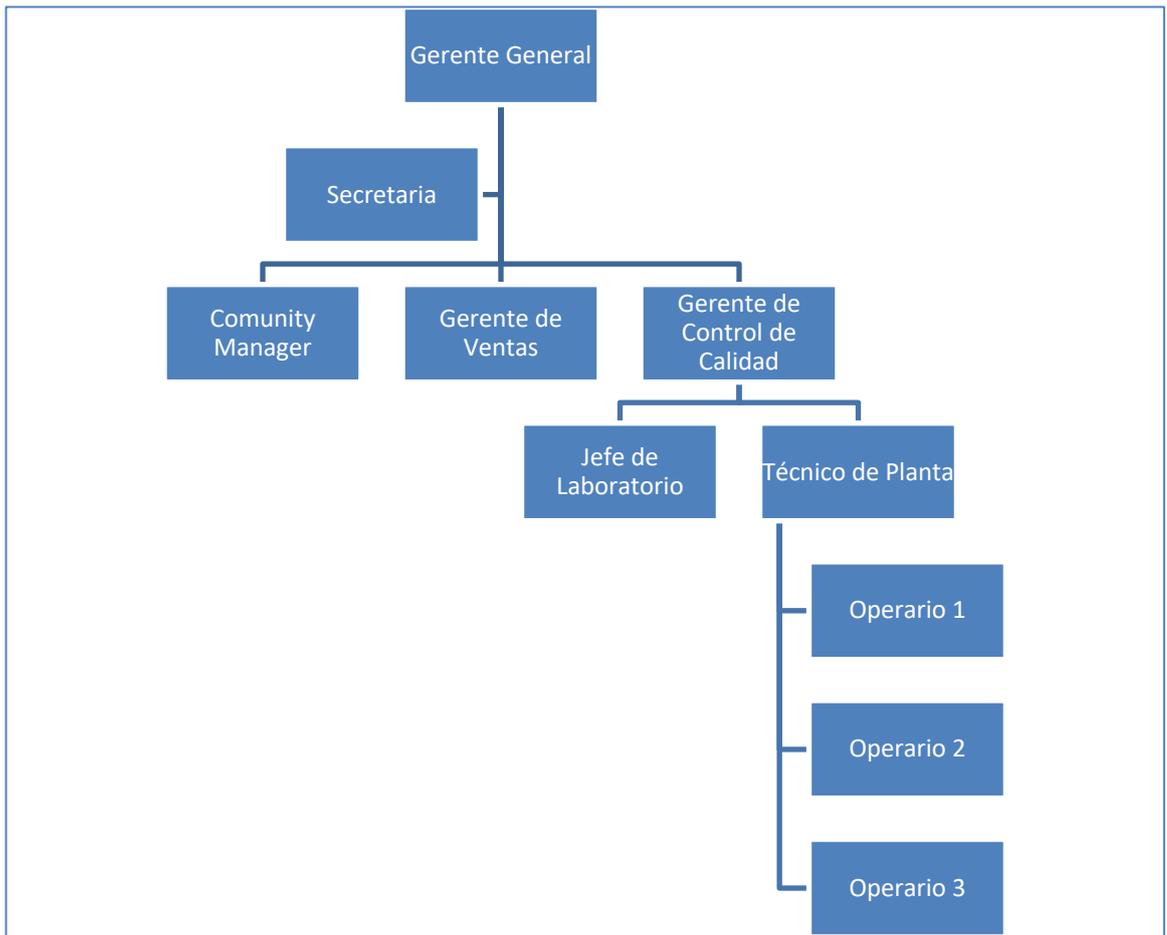
8.2 Plan de recursos humanos:

En la presente sección se diseña el organigrama de la empresa, la cantidad de personal necesario para la puesta en marcha de la empresa, así como el perfil profesional de los colaboradores y sus funciones específicas.

8.2.1 Estructura Organizacional:

A continuación se delinea la estructura organizacional de la empresa:

Figura 8.4: Organigrama



Elaboración: Propia

8.2.2 *Requerimiento de personal:*

El personal de la empresa estará dividido en dos grupos: personal administrativo y personal de planta, de acuerdo a las siguientes tablas:

Tabla 8.2: Cuadro de personal administrativo

| Profesional | Cantidad |
|-------------------|----------|
| Gerente General | 1 |
| Secretaria | 1 |
| Gerente de Ventas | 1 |
| Comunity Manager | 1 |

Elaboración: propia

Tabla 8.3: Cuadro de personal de planta

| Profesional / Técnico | Cantidad |
|-----------------------|----------|
| Jefe de Laboratorio | 1 |
| Técnico de Planta | 1 |
| Operario | 3 |
| Elaboración: propia | |

Siguiendo las tendencias actuales, se tercerizarán los servicios contables, legales y de marketing para reducir costos y posibles contingencias laborales. Por último, la empresa será inscrita como una PYME (pequeña y mediana empresa) para ahorrar ciertos costos laborales como la compensación por tiempos de servicios y una gratificación.

8.2.3 Perfil y funciones de puestos claves:

A continuación se detalla el perfil y las funciones de cada puesto de la empresa del presente plan de negocios.

8.2.3.1 Gerente General:

Abogado especialista en temas corporativos y tributarios, con MBA de alguna universidad de prestigio y experiencia en dirección de empresas de al menos 5 años. Es necesario tener conocimientos en temas relacionados al café. Conocimientos del idioma inglés de nivel avanzado.

Tendrá como funciones dirigir todos los procedimientos legales para la constitución, obtención de permisos a nivel nacional y en el extranjero y preparar a la empresa para estar lista para exportar. Asimismo, deberá ser responsable de dirigir la puesta en funcionamiento de la planta envasadora de café y de contratar al personal que estará a su cargo.

8.2.3.2 Gerente de Ventas:

Profesional con experiencia en ventas de productos fabricados en el Perú al extranjero. Conocimiento de exportaciones. Experiencia de al menos 5 años en ventas. Conocimientos del idioma inglés de nivel avanzado.

Tendrá como funciones conseguir distribuidores de café encapsulado en la China. Asimismo, deberá de ser responsable de coordinar las características de las órdenes de compra con el jefe de planta.

8.2.3.3 *Community Manager:*

Profesional especialista en manejo de redes sociales y aplicaciones web. Con conocimientos del idioma inglés en nivel avanzando. Experiencia de 5 años.

Será el encargado de supervisar el correcto funcionamiento de la página web, la aplicación web y las redes sociales. Tendrá comunicación directa con la agencia de marketing y deberá proponer mejoras en las campañas publicitarias y hacer seguimiento a todos los entregables de publicidad.

8.2.3.4 *Secretaria:*

Técnico en secretariado con conocimientos del idioma inglés de nivel intermedio. Con experiencia previa de al menos 3 años.

Tendrá como funciones asistir al Gerente General. También deberá organizar su agenda, hacer coordinaciones con los demás colaboradores y recordar los pendientes.

8.2.3.5 *Jefe de Laboratorio:*

Persona con certificado Q Grader emitido por la SCAA. Con al menos 5 años de experiencia en cata de café.

Tendrá como funciones hacer las catas de los cafés que se utilicen como insumo para la producción de cápsulas. Emitir reportes cuando sea requerido.

8.2.3.6 *Técnico de Planta:*

Técnico en mecánica con experiencia de al menos 5 años en plantas envasadoras de alimentos.

Tendrá como función el mantenimiento y supervisión de funcionamiento de las máquinas de la plata de envasado. Asimismo, deberá realizar cualquier reparación en caso sea necesaria.

8.2.3.7 Operario de Planta:

Persona con estudios secundarios culminados y con experiencia como operario de al menos 1 año.

Tendrá como funciones armar y preparar la línea de producción para su funcionamiento. También deberá dar limpieza a la máquina cuando sea requerido. Deberá almacenar los productos cuando le sea requerido y cargar y descargar mercadería que sean insumos o productos finales.

8.3 Conclusiones

- El ciclo productivo del negocio se divide en 4 partes: (i) compra de café verde, (ii) tercerización del tostado y molido del café, (iii) encapsulado y empaquetado del café en nuestra propia planta, y (iv) exportación vía marítima de las cápsulas de café a Shanghai, China.
- Siguiendo las tendencias actuales, se tercerizará los servicios contables, legales y de marketing para reducir costos y posibles contingencias laborales.
- El proceso del negocio inicia con la orden de compra por parte del distribuidor. Dicha orden de compra se concreta con el pago del 50% del precio de venta de los productos. Una vez verificada la transferencia se inicia el proceso de producción descrito anteriormente. Cuando los productos hayan terminado su proceso de control de calidad, se dará aviso al distribuidor para que complete el pago del 50% restante. Una vez verificada la transferencia se procederá al despacho marítimo de los productos en coordinación con la agencia de aduanas y la agencia de cargo marítima del cliente.

CAPITULO 9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se explicarán los principales procedimientos a ejecutar para iniciar el plan de negocios.

9.1 Actividades Pre-Operativas

Las actividades pre-operativas son aquellas que se realizan antes de la constitución de la empresa. Dichas actividades son preparatorias o previas al inicio oficial de operaciones y son de índole legal y comercial.

9.1.1 Constitución de la Empresa, Sunat y Apertura de Cuentas:

Para dicho fin se tiene que redactar una minuta de constitución de sociedad. El tipo de societario de empresa a constituir será la sociedad anónima cerrada. Una vez que se hayan acordado los regimenes de poderes de los gerentes y de los apoderados se procederá a ingresar la minuta a la notaría. Seguidamente se depositará el capital social de la sociedad en una cuenta de sociedad en formación. del Banco Continental – BBVA. Finalmente, se procederá a entregar el certificado de depósito a la notaría para poder suscribir la escritura pública de constitución.

El plazo que toma registros públicos para el registro de la sociedad es de un máximo de 7 días hábiles. Luego del registro de la sociedad se procederá a la obtención del registro único de contribuyentes ante la SUNAT. Siendo que para ese momento aún no se habrá alquilado el local que servirá como domicilio fiscal para la empresa se utilizará de manera provisional como domicilio fiscal la vivienda de alguno de los accionistas.

Posteriormente se formalizarán la apertura de la cuenta corriente dólares y soles de la empresa.

9.1.2 Compra de Dominio Web:

Otro de los puntos que requieren especial atención y urgencia en su realización es la compra del dominio web. Se ha verificado que el dominio www.cafetour.com se encuentra disponible. En tal sentido, se procederá a comprarlo de manera inmediata.

9.2 Actividades Operativas:

Son aquellas actividades que se realizan a partir del momento en que la empresa se encuentra oficialmente constituida. Son las actividades de índole legal-administrativo, operativo, laboral y comercial, que principalmente se han tocado en capítulos anteriores. Pasando a nombrarlas a continuación:

- Diseño final de planta de envasado y producción.
- Alquiler de local.
- Viaje para compra de maquinaria y capacitación en el manejo de la misma.
- Inicio de obras de acondicionamiento de local para cumplir con las normas de buena prácticas de manufactura y el plan HACCP.
- Obtención de licencia de funcionamiento municipal y de INDECI.
- Obtención del Certificado de Autorización de Establecimiento de Procesamiento Primario.
- Registro de la empresa como PYME.
- Importación, instalación y puesta en marcha de maquinaria.
- Obtención del Registro Sanitario y de la validación del plan HACCP.
- Solicitud de Certificado de Verificación de Etiquetado ante el China Entry – Exit Inspection and Quarantine Bureau – CIQ.
- Diseño de la página web y de la aplicación móvil.
- Diseño de la campaña de marketing y branding de la empresa.
- Grabación de videos en las fincas de los caficultores que nos proveerán el café.
- Pruebas de laboratorio de las primeras cápsulas producidas para medir su calidad.
- Contratación de personal.
- Acondicionamiento de la oficina administrativa.
- Compra de muebles y computadoras.

- Contratación de proveedores de servicios y suministros.
- Contacto con PROMPERU, Cámara de Café y Cacao y ADEX para búsqueda de más oportunidades.
- Diseño de Stand Publicitario para participación en ferias.
- Formalización del contrato de distribución y confirmación de la primera orden con nuestro distribuidor en la China.
- Confirmación del primer pago.
- Inicio de la producción.
- Confirmación del pago restante una vez que el producto se encuentre listo para ser enviado a la China.
- Envío del producto en coordinación con nuestra agencia de aduanas.
- Seguimiento del envío de la carga.
- Seguimiento del proceso de desaduanaje en la China.
- Seguimiento de la evolución comercial de las ventas en la China.

CAPITULO 10. EVALUACION ECONOMICA

10.1 Presentación del plan financiero

En el siguiente capítulo se evaluará si es viable o no llevar a cabo el presente plan de negocios. En la evaluación económica se consideran las inversiones realizadas y los costos que significa implementar la empresa frente a la demanda y ventas esperadas, en tres escenarios, que puedan permitir sostenerse y crecer en el mercado generando un valor para el inversionista, lo que se evidencia en el VAN y TIR generado.

10.1.1 Consideraciones de la demanda

Para la proyección anual de ventas se ha evaluado el crecimiento del mercado de consumo de café en China, de acuerdo a Euromonitor (2018), que afirma que la tasa de crecimiento esperado es de 23.5% anual, para el horizonte del proyecto que son cinco años.

En cuanto al mercado objetivo, considerando el mix de productos de café encapsulado que incluye preparaciones de bebidas como capuccino, latte y otras similares, la proyección estimada de capsulas de café es del 45% del mercado potencial del consumo de café encapsulado en la China.

Las proyecciones anuales estimadas para las ventas del mercado se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 10.1 Mercados potencial y objetivo estimados a cinco años (en unidades)

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Mercado Potencial | 21,000,000 | 25,935,000 | 32,029,725 | 39,556,710 | 48,852,537 | 60,332,884 |
| Mercado Objetivo | 9,450,000 | 11,670,750 | 14,413,376 | 17,800,520 | 21,983,642 | 27,149,798 |

Elaboración: Propia

Para la estimación de las ventas anuales para el presente plan de negocio, se tiene en consideración tres escenarios según la participación sobre el mercado objetivo, de las ventas de café encapsulado en todas sus formas, vendido en China. Para el escenario esperado se calcula iniciar el año 1 abarcando el 10% del mercado objetivo, con el incremento de 0.5% anual en la participación; del mismo modo, para los escenarios pesimista y optimista, se estima iniciar con una participación de 7% y 12% respectivamente en el años 1 y anualmente incrementar en 0.5% la participación para cada año en ambos escenarios.

Tabla 10.2. Mercado esperado del plan de negocio para cinco años (en unidades)

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Mercado específico Esperado | | 10.0% | 10.5% | 11.0% | 11.5% | 12.0% |
| | | 1,167,075 | 1,513,405 | 1,958,057 | 2,528,119 | 3,257,976 |
| Mercado específico Pesimista | | 7.0% | 7.5% | 8.0% | 8.5% | 9.0% |
| | | 816,953 | 1,081,003 | 1,424,042 | 1,868,610 | 2,443,482 |
| Mercado específico Optimista | | 12.0% | 12.5% | 13.0% | 13.5% | 14.0% |
| | | 1,400,490 | 1,801,672 | 2,314,068 | 2,967,792 | 3,800,972 |

Elaboración: Propia

10.1.2 Consideraciones sobre las inversiones

10.1.2.1 Inversiones intangibles

Considerando las inversiones intangibles, de acuerdo al programa de implementación se tendrá que invertir en las licencias, registros y constitución de la empresa, para el programa de marketing se tiene la inversión en la página web, estimándose las siguientes inversiones como se ve en la tabla siguiente:

Tabla 10.3. Inversiones intangibles estimadas

| Inversiones Intangibles | Dólares |
|--------------------------------|----------------|
| Intangibles | |
| Página web | 1,200 |
| Constitución | 2,000 |
| Licencias | 2,000 |
| Registro sanitario | 2,000 |
| Plan Haccp | 5,000 |
| Total | 12,200 |

Elaboración: Propia

10.1.2.2 Inversiones tangibles

En cuanto a las inversiones tangibles, de acuerdo al plan de implementación, serán necesarios los equipos y accesorios para la elaboración de las cápsulas, así como la adecuación inicial al local, los muebles y enseres, lo que representa una inversión estimada en US\$ 300,000 tal como figura en la siguiente tabla.

Tabla 10.4 Inversiones tangibles

| Inversiones tangibles | Dólares |
|------------------------------|----------------|
| Equipos | 250,000 |
| Accesorios | 20,000 |
| Adecuación local | 20,000 |
| Muebles y enseres | 10,000 |
| Total | 300,000 |

Fuente: Elaboración propia

10.1.2.3 Capital de trabajo

En el escenario moderado se estima un costo anual para capital de trabajo, como se expone en la siguiente tabla:

Tabla 10.5. Capital de trabajo esperado en escenario moderado

| Año | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Ingresos | | 729,422 | 945,878 | 1,223,786 | 1,580,074 | 2,036,235 |
| Costos | | 384,230 | 431,417 | 492,001 | 569,672 | 669,115 |
| Inventario | | 16,010 | 17,976 | 20,500 | 23,736 | 27,880 |
| Cuentas por cobrar | | 30,393 | 39,412 | 50,991 | 65,836 | 84,843 |
| Cuentas por pagar | | - | - | - | - | - |
| Capital de trabajo | | 46,402 | 57,387 | 71,491 | 89,573 | 112,723 |
| Inversión en capital de trabajo | - 46,402 | - 10,985 | - 14,104 | - 18,082 | - 23,150 | 112,723 |

Elaboración: Propia

10.2 Proyección de los ingresos y costos

10.2.1 Proyección de ventas

Se estima como precio por unidad US\$ 0.65 para los tres escenarios, de acuerdo a lo previsto en el mercado, Las proyecciones anuales de ventas se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 10.6. Proyecciones anuales estimadas por año y por escenario

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Escenario Esperado | | 729,422 | 945,878 | 1,223,786 | 1,580,074 | 2,036,235 |
| Escenario Pesimista | | 510,595 | 675,627 | 890,026 | 1,167,881 | 1,527,176 |
| Escenario Optimista | | 875,306 | 1,126,045 | 1,446,292 | 1,854,870 | 2,375,607 |

Elaboración: Propia

10.2.2 Proyección de los costos

10.2.2.1 Gastos Generales

Son aquellos incurridos en los gastos propios del funcionamiento de la empresa, tales como los servicios tercerizados de seguridad, contabilidad y limpieza; además del gasto por transporte, útiles de escritorio, gastos mensuales por servicio de internet, alquileres, arbitrios y otros gastos de marketing.

Como se puede ver en la siguiente tabla se estima un total de US\$ 10,240 en la proyección de gastos.

Tabla 10.7. Gastos generales mensuales

| Gastos Generales | Costo mensual |
|-------------------------|----------------------|
| Seguridad | 1,000 |
| Contabilidad | 1,000 |
| Servicios Legales | 500 |
| Limpieza | 300 |
| Gastos de Transporte | 500 |
| Utiles de Escritorio | 200 |
| Internet | 40 |
| Alquileres | 4,000 |
| arbitrios | 200 |
| servicios de marketing | 1,500 |
| varios | 1,000 |
| Total | 10,240 |

Elaboración: Propia

10.2.2.2 Personal

De acuerdo al plan de recursos humanos, el gasto de personal se encuentra clasificado de acuerdo al requerimiento de personal, especificando para la proyección anual si se trata de personal administrativo o de personal de planta. Lo que se ve en las tablas siguientes:

Tabla 10.8. Gasto anual en personal administrativo

| Personal Administrativo | Sueldo mensual | Gasto anual |
|--------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Gerente General | 7,000 | 115,920 |
| Secretaria | 2,000 | 33,120 |
| Comunity manager | 3,000 | 49,680 |
| Gerente de Ventas | 5,000 | 82,800 |
| Total Personal Administrativo | | 281,520 |

Elaboración: Propia

Tabla 10.9. Gasto anual en personal de planta

| Personal de Planta | Sueldo mensual | Gasto anual |
|---------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Gerente de Control de Calidad | 4,000 | 66,240 |
| Jefe de Laboratorio | 4,000 | 66,240 |
| Técnico de Planta | 2,000 | 33,120 |
| Operario 1 | 1,200 | 19,872 |
| Operario 2 | 1,200 | 19,872 |
| Operario 3 | 1,200 | 19,872 |
| Total Personal de Planta | | 225,216 |

Elaboración: Propia

10.2.3 Capital de inversión

Se estima un total de inversión requerida de US\$ 358,602, que será asumida 50% por el inversionista y 50% por deuda financiada, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10.10. Financiamiento y capital propio

| | |
|---------|---------|
| Deuda | 179,301 |
| Capital | 179,301 |

Elaboración: Propia

10.3 Análisis económico y financiero

Se consideran los siguientes ratios para realizar el análisis, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 10.11. Ratios considerados

| | |
|-------------------------------|--------|
| WACC | 9.30% |
| Kd | 12.00% |
| Ke | 10.14% |
| Rf | 2.80% |
| Rm -Rf | 6.38% |
| Beta desapalancado del sector | 0.55 |
| Beta apalancado | 0.9335 |
| Riesgo país | 1.38% |

Elaboración: Propia

10.3.1 Valor actual neto

De acuerdo a los flujos económicos, se obtiene un VAN de US\$268,391 lo que indica la viabilidad del plan de negocio.

10.3.2 Tasa interna de retorno

Se obtiene una tasa interna de retorno TIR de 21% para el escenario moderado, lo cual frente al costo de oportunidad del accionista, es recomendable invertir por ser superior.

10.3.3 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se considera la variable precio y la variable share del mercado, como se muestra en la siguiente tabla:

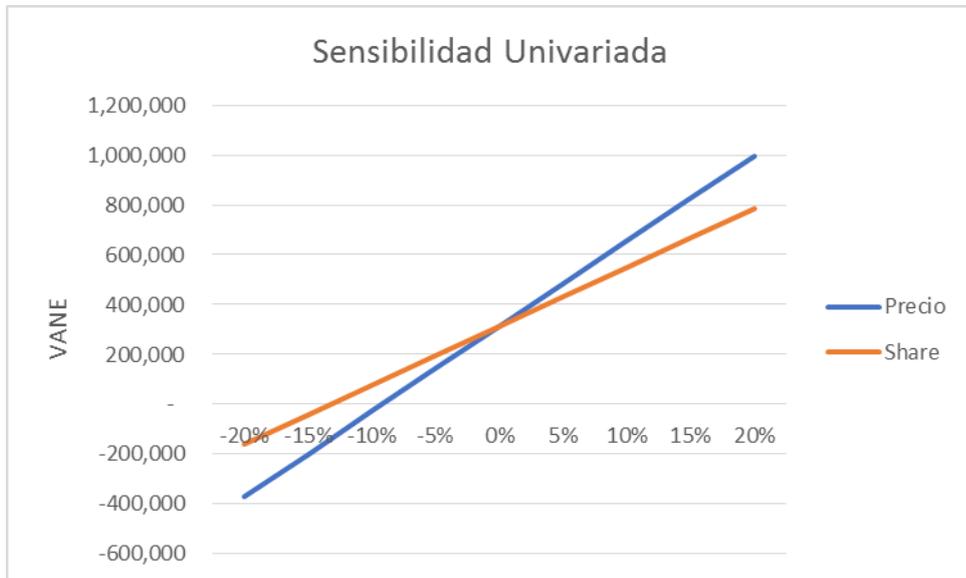
Tabla 10.12. Análisis de Sensibilidad

| Variación Porcentual | Precio | VAN E | TIR E | Share | VAN E | TIR E |
|----------------------|--------|-----------|-------|-------|-----------|-------|
| | | 311,632 | 21% | | 311,632 | 21% |
| -20% | 0.500 | - 371,979 | -10% | 8.0% | - 163,049 | 0% |
| -15% | 0.531 | - 201,077 | -2% | 8.5% | - 44,378 | 6% |
| -10% | 0.563 | - 30,174 | 7% | 9.0% | 74,292 | 11% |
| -5% | 0.594 | 140,729 | 14% | 9.5% | 192,962 | 16% |
| 0% | 0.625 | 311,632 | 21% | 10.0% | 311,632 | 21% |
| 5% | 0.656 | 482,535 | 28% | 10.5% | 430,302 | 26% |
| 10% | 0.688 | 653,438 | 35% | 11.0% | 548,972 | 31% |
| 15% | 0.719 | 824,341 | 42% | 11.5% | 667,642 | 36% |
| 20% | 0.750 | 995,244 | 48% | 12.0% | 786,313 | 41% |

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar del cuadro anterior la sensibilidad al precio con una variación negativa del 15% genera una tasa interna de retorno negativa del 2%. Asimismo, ante una variación negativa del 10% se tiene un VAN negativa de S/. 30,174. Por otro lado, al realizar una análisis de sensibilidad de la cuota del mercado, se aprecia que ante una reducción del 2% la tasa interna de retorno se reduce al 0%. Con relación al VAN, ante una reducción del 1.5% se tiene un VAN de S/. 44,378.

Gráfico 10.1 Análisis de sensibilidad



Elaboración: Propia

El cuadro precedente busca graficar el comparativo de la sensibilidad al precio y a la cuota de mercado. Se tiene que el proyecto de negocio es más sensible a una variación en la cuota del mercado que ante una variación en el precio.

10.3.4. Flujo de Caja

El flujo de caja es un reporte financiero que proyecta los ingresos y egresos de una empresa o proyecto en un determinado periodo de tiempo. El flujo de caja presentado considera el periodo 2018-2023.

Tabla 10.13. Flujo de Caja

| FLUJO DE CAJA ECONÓMICO | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Año | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Ventas | | 729,422 | 945,878 | 1,223,786 | 1,580,074 | 2,036,235 |
| -Costos MD | - | 159,014 | 206,201 | 266,785 | 344,456 | 443,899 |
| -Costos MOD | - | 225,216 | 225,216 | 225,216 | 225,216 | 225,216 |
| -Costos indirectos variables | - | 19,800 | 19,800 | 19,800 | 19,800 | 19,800 |
| Margen Bruto | | 325,392 | 494,660 | 711,984 | 990,602 | 1,347,320 |
| -Gastos de ventas | - | 21,883 | 28,376 | 36,714 | 47,402 | 61,087 |
| -Gastos de Administración | - | 281520 | 281520 | 281520 | 281520 | 281520 |
| -Gastos de mantenimiento | - | 4600 | 4600 | 4600 | 4600 | 4600 |
| -Gastos generales | - | 122,880 | 122,880 | 122,880 | 122,880 | 122,880 |
| -Depreciación | - | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 |
| UAI | - | 165,491 | 2,716 | 206,271 | 474,200 | 817,233 |
| -Impuestos | | 48,820 | 801 | 60,850 | 139,889 | 241,084 |
| +Depreciación | | 60000 | 60000 | 60000 | 60000 | 60000 |
| Flujo de operaciones | - | 116,671 | 1,915 | 145,421 | 334,311 | 576,149 |
| Inversión en activo Fijo | -300,000 | | | | | |
| Inversión en preoperativos | -12,200 | | | | | |
| Inversión en capital de trabajo | - 46,402 | - 10,985 | - 14,104 | - 18,082 | - 23,150 | 112,723 |
| Flujo de inversiones | -358,602 | -10,985 | -14,104 | -18,082 | -23,150 | 112,723 |
| Flujo Económico | -358,602 | -127,656 | -16,019 | 127,339 | 311,161 | 688,872 |

Se aprecia de la tabla precedente que a partir del año 2021 el flujo económico se vuelve positivo. Asimismo, recién a partir del 2023 se recupera complemente la inversión realizada.

10.4 Conclusiones del capítulo

De acuerdo a lo establecido en el análisis económico se pretende abarcar inicialmente un 10% del mercado objetivo en el escenario moderado, con una inversión total de US\$ 358,602 en un horizonte de evaluación de 5 años, y el costo promedio ponderado de capital (WACC) igual a 9.30%, para ello se obtiene un VAN de US\$ 268,391 con lo que se puede afirmar que el plan de negocio es viable. En el escenario esperado el TIR es 21%, siendo superior al valor del costo de oportunidad del accionista. Se tiene que el proyecto de negocio es más sensible a una variación en la cuota del mercado que ante una variación en el precio.

CAPITULO 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este plan de negocios tiene como objetivo general demostrar la viabilidad económica, técnica y financiera de una *start up* peruana en la industria del encapsulado y venta de café a la China. Para ello se deberá determinar principalmente, la capacidad actual de producción de cafés de alta calidad en el Perú, identificar la cantidad y precio de retail de café encapsulado en la China, definir la cadena de requisitos y permisos necesarios para la exportación de café encapsulado a la China, determinar el tamaño, nivel y crecimiento anual de consumo, tendencias y competidores en el segmento de café encapsulado en la China, determinar la estrategia de marketing más eficiente de venta de café encapsulado de origen en el mercado objetivo, determinar la estrategia de presentación de la marca de café encapsulado en la China.

11.1 Conclusiones

- Sobre la capacidad actual de producción de cafés de alta calidad en el Perú

El café representa el producto agrícola de mayor exportación en el Perú. Conforme a la información registrada por Agrodata, en el año 2017 la exportación de café verde asciende a US\$ 703.5 FOB millones de dólares. Sin embargo, dados los bajos precios internacionales las exportaciones de café peruano se ven afectadas en su valor FOB. La cantidad de café especial exportado en el Perú en el año 2017 asciende a 214,344 sacos de 60 Kg. que equivalen a 12,860 toneladas. Dicha cantidad representa el 5.3% del total del café exportado.

- Sobre la cantidad y precio de retail de café encapsulado en la China

Considerando el tipo de cambio al día 10 de abril del 2018⁶, el promedio de precio de las cápsulas mostradas anteriormente equivale a US\$1,00 Dólar por unidad. En segundo lugar, considerando que en promedio una capsula o almohadilla de café

⁶ 6.3 Yuan = 1 Dólar Americano

contienen 6.3 gramos de café, en el año 2017, se vendieron aproximadamente 21 millones de cápsulas de café en la China.

- Sobre cadena de requisitos y permisos necesarios para la exportación de café encapsulado a la China

Solicitar un Registro Sanitario. La CIQ tomará de 3 a 5 muestras del producto para inspeccionarla y analizarla. Si los productos pasan la prueba se emitirá el registro sanitario. Realizar la declaración de aduanas y solicitar ante el CIQ el Certificado de Verificación de Etiquetado. Dicho procedimiento se puede realizar antes que los productos lleguen a su destino.

Mostrar el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano, la validación técnica oficial del plan HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) y el Certificado de Autorización de Establecimiento de Procesamiento Primario, todos ellos debidamente legalizados y traducidos.

Presentar documentación que sustente la solicitud de verificación de etiquetado como: (i) una muestra de la etiqueta original, (ii) una muestra de la etiqueta en chino y (iii) copia literal de inscripción registral de la empresa que fabrica las cápsulas de café debidamente traducida y legalizada y copia simple de la licencia de negocios de la empresa importadora china. Finalmente, presentar el Certificado de Origen debidamente legalizado y traducido.

- Sobre el tamaño, nivel y crecimiento anual de consumo, tendencias y competidores en el segmento de encapsulado en la China

El valor de ventas de coffee pods en el año 2017 asciende a US\$11.6 millones de dólares. Asimismo, el índice de crecimiento compuesto anual de valor de ventas de coffee pods es de 48.2% tomando como referencia el período 2012-2017. Por último, el crecimiento total de ventas de coffee pods durante el período 2012-2017 fue de 614%. En ese sentido, el segmento de coffee pods, fue el que registró el

mayor crecimiento por valor de ventas representando un 1.05% del valor total del mercado de café en la China.

De otro lado, la tasa compuesta anual de crecimiento de coffee pods en China para el período 2017-2022 será de 23.5%, dicho sub segmento se convierte en el de mayor crecimiento de ventas, representando para el año 2022 un 28,8% del total de las ventas de café tostado a diferencia del 22% del año 2017. Por otro lado, para el año 2022 las ventas de coffee pods representarán un 2.43% del total de las ventas de café en la China a diferencia del 1.05% correspondiente al año 2017.

El pronóstico de ventas de coffee pods conduce también a la conclusión que para el año 2022 se venderán más de 60 millones de cápsulas de café, considerando los valores de venta y volumen del año 2017.

Con relación a los competidores, existen dos marcas que se dedican exclusivamente a la venta de coffee pods: **Nespresso** que tiene una participación en el mercado de café de 0.3% y **Dolce Gusto** 0.7%. Empresas como **Lavazza** e **illy**, que también venden café encapsulado, tienen una participación de 1.4% y 1.7% respectivamente. Sin embargo, dicha participación incluye la venta de otros tipos de presentación de café como café tostado molido y en grano.

Es necesario acotar que Dolce Gusto no vende solamente coffee pods de café molido, sino que principalmente vende coffee pods de bebidas instantáneas como capuccino. En ese sentido, no toda la participación de la marca Dolce Gusto corresponde a un producto que pueda ser una competencia directa al producto propuesto en el estudio.

- Sobre la estrategia de marketing más eficiente de venta de café encapsulado de origen en el mercado objetivo

De acuerdo a lo determinado en el capítulo 6, la industria de coffee pods en la China es de tipo maduro y en consecuencia la estrategia comercial que debe elegirse es la de diferenciación de producto. Para ello, se debe diseñar un producto

que sea diferente a la de la competencia y que sobretodo sea percibido por nuestros potenciales clientes como de mayor valor.

En tal sentido, se procederá a elaborar la diferenciación del producto en base a los siguientes factores: (i) uso de aplicativo móvil para transmitir información a los clientes y a la vez para entender sus gustos y preferencias, (ii) Desarrollo de una marca que busca fusionar la idea del café con el turismo y, (iii) Políticas de responsabilidad socio-ambiental.

- Sobre la estrategia de presentación de la marca de café encapsulado en la China

La marca del producto se denominará “Cafetour”. La idea de la marca proviene del término “Cafeto” que hace referencia a la planta del café y del término “Tour” que hace referencia al concepto de turismo.

La selección del origen del café estará conformada por las siguientes regiones: Puno, Amazonas, Cajamarca, Cusco, Junín y Pasco. Aprovechando las potencialidades turísticas de cada zona mencionada, para brindar a los clientes videos en los que se muestren las características naturales, históricas, culturales y de la industria del café de cada origen.

Asimismo, se hará que los caficultores sean los protagonistas de su propia industria, de tal manera que se pueda construir una marca de café poniendo a los caficultores de carne y hueso (y no a una imagen de fantasía de un burro y un campesino) en la mente de los consumidores.

- Sobre la evaluación económica y financiera del proyecto

De acuerdo a lo establecido en el análisis económico se pretende abarcar inicialmente un 10% del mercado objetivo en el escenario moderado, con una inversión total de US\$ 358,602 en un horizonte de evaluación de 5 años, y el costo promedio ponderado de capital (WACC) igual a 9.30%, para ello se obtiene un VAN de US\$ 268,391 con lo que se puede afirmar que el plan de negocio es

viable. En el escenario esperado el TIR es 21%, siendo superior al valor del costo de oportunidad del accionista.

11.2. Recomendaciones

- Siendo que el pilar del plan de negocios es la capacidad exportadora de la empresa, se recomienda tener un conocimiento profundo y detallado de todos los permisos y certificaciones necesarios para importar el café encapsulado en la China. En tal sentido, el conocimiento del idioma chino por parte de algún integrante de la empresa es vital.
- Asimismo, es imprescindible diseñar una campaña publicitaria que pueda transmitir a los consumidores finales el compromiso socio-ambiental de la empresa utilizando una aplicación móvil. Para tal fin, el programador de la aplicación deberá de trabajar de manera muy coordinada con el director de marketing.
- Con respecto a la relación de la empresa con los caficultores, se recomienda fortalecer la misma mediante visitas periódicas en las cuales se pueda informar sobre los objetivos alcanzados por la empresa, de tal manera que se genere una sensación de pertenencia a la organización empresarial y así se pueda alinear los intereses de ambas partes.
- También se recomienda que al momento de buscar a los candidatos para trabajar en la empresa, se busquen perfiles profesionales con inclinaciones al servicio a la comunidad, responsabilidad socio-ambiental, liderazgo y creatividad.
- Se recomienda participar en todas las ferias organizadas por PROMPERU así como otros eventos relacionados a la industria del café, para la búsqueda de más oportunidades de exportación.
- Por último, es necesario realizar estudios para el diseño de la planta de encapsulado de café, considerando futuras ampliaciones en la capacidad de producción de por los menos el 500% de la capacidad de producción inicial.

ANEXOS

Anexo 1. Requisitos para Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano

Texto Único de Procedimientos Administrativos de la DIGESA

a) Inscripción en el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano.

1. Solicitud Única de Comercio Exterior (SUCE) www.vuce.gob.pe. Para Obtener N° de SUCE deberá tramitarlo con su Código de Pago Bancario (CPB), esta solicitud tiene carácter de Declaración Jurada e incluye la siguiente información:
 - a.1) Nombre o razón social, domicilio y número de Registro Único de Contribuyente de la persona natural o jurídica que solicita la inscripción o reinscripción.
 - a.2) Nombre que refleje la verdadera naturaleza del producto y marca del producto.
 - a.3) Nombre o razón social, dirección y país del establecimiento de fabricación.
 - a.4) Resultados análisis físico-químico y microbiológicos del producto terminado, procesado y emitido por el laboratorio de control de calidad de la fábrica o por un laboratorio acreditado INACAL u otro organismo acreditador de país extranjero que cuente con reconocimiento Internacional firmante del Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation) o del IAAC (Inter American Accreditation Cooperation).
 - a.5) Resultado de Análisis bromatológico procesado y emitido por laboratorio acreditado por el Instituto Nacional de Calidad - INACAL u otro organismo acreditador de país extranjero que cuente con reconocimiento internacional firmante del Acuerdo de Reconocimiento Mutuo de ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation) o del IAAC (Inter American Accreditation Cooperation), para los Alimentos de regímenes especiales, los mismos que deberán señalar sus propiedades nutricionales.
 - a.6) Relación de ingredientes y composición cuantitativa de los aditivos, identificando a estos últimos por su nombre genérico y su referencia numérica internacional. (Código SIN)
 - a.7) Condiciones de conservación y almacenamiento.
 - a.8) Datos sobre el envase utilizado, considerando tipo, material y presentaciones.
 - a.9) Periodo de vida útil del producto en condiciones normales de conservación y almacenamiento.
 - a.10) Sistema de identificación del Lote de producción.
 - a.11) Proyecto de rotulado, conforme las disposiciones del presente Reglamento.

Anexo 2. Requisitos para Validación Técnica Oficial del Plan HACCP

Texto Único de Procedimientos Administrativos de la DIGESA

1. Solicitud Única de Comercio Exterior (SUCE) www.yuce.gob.pe. Para Obtener N° de SUCE deberá tramitarlo con su Código de Pago Bancario (CPB).
2. Manual de Buenas Prácticas de Manipulación o Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Programa de Higiene y Saneamiento (PHS).
3. Última versión del Plan HACCP por línea de producto.

Anexo 3. Certificado de Autorización de Establecimiento de Procesamiento Primario

Texto Único de Procedimientos Administrativos del SENASA

- a. Solicitud, según formato del Anexo N° 3.
- b. Copia del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura – BPM, según lineamientos del Codex Alimentarius.
- c. Copia del Plan de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control – APPCC/HACCP, según lineamientos del Codex Alimentarius.
- d. Planes Operativos Estandarizados de Sanitización – POES.
- e. Plan interno de rastreabilidad, según lineamientos establecidos por SENASA.
- f. Flujo de operaciones proyectado en el plano de construcción del establecimiento.
- g. Copia de certificaciones de calidad, sanidad o similares que apoyen las operaciones realizadas, de contar con ellas.
- h. Boleta de depósito bancario, según tasa establecida (22.8% UIT según numeral 2 Artículo 50° del Reglamento de Inocuidad Agroalimentaria).

Anexo 4. Procedimiento de Registro de Marca de Producto

Texto Único de Procedimientos Administrativos del INDECOPI

- Completar y presentar tres ejemplares del formato de la solicitud correspondiente (dos para la Autoridad y uno para el administrado).
- Indicar los datos de identificación del(s) solicitante(s):
 1. Para el caso de personas naturales: consignar el número del Documento Nacional de Identidad (DNI), Carné de Extranjería (CE) o Pasaporte e indicar el número del Registro Único de Contribuyente (RUC), de ser el caso.
 2. Para el caso de personas jurídicas: consignar el número del Registro Único de Contribuyente (RUC), de ser el caso.
 3. En caso de contar con un representante, se deberá de indicar sus datos de identificación y será obligado presentar el documento de poder.
- Señalar el domicilio para el envío de notificaciones en el Perú (incluyendo referencias, de ser el caso).
- Indicar cuál es el signo que se pretende registrar (denominativo, mixto, tridimensional, figurativo u otros).
 1. Si la marca es mixta, figurativa o tridimensional se deberá adjuntar su reproducción (tres copias de aproximadamente 5 cm de largo y 5 cm de ancho en blanco y negro o a colores si se desea proteger los colores).
 2. De ser posible, se sugiere enviar una copia fiel del mismo logotipo al correo electrónico: logos-dsd@indecopi.gob.pe (*Formato sugerido: JPG o TIFF, a 300 dpi y bordes entre 1 a 3 pixeles*).
- Consignar expresamente los productos y/o servicios que se desea distinguir con el signo solicitado, así como la clase y/o clases a la que pertenecen. Para saber las clases a las cuáles pertenecen los productos o servicios a distinguir, se sugiere entrar al buscador PERUANIZADO.
- En caso de una solicitud multiclase, los productos y/o servicios se deben indicar agrupados por la clase, precedidos por el número de clase correspondiente y en el orden estipulado por la Clasificación Internacional de Niza.
- De reivindicarse prioridad extranjera sobre la base de una solicitud de registro presentada en otro país, deberá indicarse el número de solicitud cuya prioridad se reivindica, así como el país de presentación de la misma. En esta situación particular, se deberá adjuntar copia certificada emitida por la autoridad competente de la primera solicitud de registro, o bien certificado de la fecha de presentación de esa solicitud, y traducción al español, de ser el caso.
- Firmar la solicitud por el solicitante o su representante.
- Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite, cuyo costo es equivalente al 13.90% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada, esto es S/. 534.99 Nuevos Soles. Este importe deberá pagarse en la sucursal del Banco de la Nación ubicado en el Indecopi-Sede Sur, Calle De La Prosa N° 104-San Borja, o bien realizar el pago a través de una de las modalidades que se ofrecen.

Anexo 5. Flujo de Solicitud de Certificado de Origen



Fuente: Mincetur

Anexo 6. Cifras mensuales de exportación de café en verde de los años 2015

| Estadísticas de exportación de café - por mes a Diciembre 2015 | | | | | |
|--|--------------|------------------------|----------------------|------------------|-------------------------|
| Representado en sacos de 60 Kilos y miles de US\$ | | | | | |
| Fuente: Base de datos ADUANAS - SUNAT al 20.01.2016- - Partida Nº 0901119000 | | | | | |
| Nº | Mes | Valor FOB (miles US\$) | Peso Neto (kilos) | Sacos 60 kilos | Precio (US\$ x quintal) |
| 1 | Enero | 12,298 | 2,696,455.0 | 44,941 | 209.8 |
| 2 | Febrero | 9,567 | 2,528,717.0 | 42,145 | 174.0 |
| 3 | Marzo | 7,086 | 2,042,824.0 | 34,047 | 159.6 |
| 4 | Abril | 7,814 | 2,459,085.0 | 40,985 | 146.2 |
| 5 | Mayo | 20,831 | 6,559,221.0 | 109,320 | 146.1 |
| 6 | Junio | 32,633 | 9,542,371.0 | 159,040 | 157.3 |
| 7 | Julio | 65,607 | 19,465,339.0 | 324,422 | 155.0 |
| 8 | Agosto | 75,671 | 22,493,727.0 | 374,895 | 154.7 |
| 9 | Septiembre | 103,438 | 31,507,777.0 | 525,130 | 151.0 |
| 10 | Octubre | 95,756 | 28,805,336.0 | 480,089 | 152.9 |
| 11 | Noviembre | 76,743 | 23,915,325.0 | 398,589 | 147.6 |
| 11 | Diciembre | 63,278 | 20,494,688.0 | 341,578 | 142.0 |
| | Total | 570,721 | 172,510,865.0 | 2,875,181 | 152.2 |

Anexo 7. Cifras mensuales de exportación de café en verde de los años 2016

| Estadísticas de exportación de café - por mes a Diciembre 2016 | | | | |
|---|--------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---|
| Representado en sacos de 60 Kilos y miles de US\$ | | | | |
| Fuente: Base de datos ADUANAS - SUNAT al 20.01.2017- - Partida N° 0901119000 | | | | |
| Nº | MES | Valor FOB (miles US\$) | Volumen (sacos 60 kilos) | Precio Promedio (US\$ Quintal) |
| 1 | Enero | 28,775.1 | 160,783.90 | 137.21 |
| 2 | Febrero | 18,497.6 | 122,571.57 | 115.70 |
| 3 | Marzo | 16,967.0 | 110,624.48 | 117.59 |
| 4 | Abril | 8,473.7 | 58,415.58 | 111.21 |
| 5 | Mayo | 12,215.8 | 78,739.58 | 118.94 |
| 6 | Junio | 29,579.2 | 163,718.33 | 138.51 |
| 7 | Julio | 70,053.4 | 366,779.25 | 146.43 |
| 8 | Agosto | 116,608.0 | 622,899.28 | 143.52 |
| 9 | Setiembre | 120,212.5 | 618,884.23 | 148.92 |
| 10 | Octubre | 116,867.8 | 589,868.08 | 151.90 |
| 11 | Noviembre | 116,700.7 | 585,249.08 | 152.88 |
| 11 | Diciembre | 94,874.5 | 481,050.22 | 151.20 |
| | TOTAL | 749,825.3 | 3,959,583.6 | 145.18 |

Anexo 8. Cifras mensuales de exportación de café en verde de los años 2017

| Estadísticas de exportación de café - por mes a Diciembre 2017 | | | | |
|--|--------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Representado en sacos de 60 Kilos y miles de US\$ | | | | |
| Fuente: Base de datos ADUANAS - SUNAT al 14.2.2018 - Partida N° 0901119000 | | | | |
| Nº | MES | Valor FOB (miles US\$) | Volumen (sacos 60 kilos) | Precio Promedio (US\$ Quintal) |
| 1 | ENERO | 41,088.5 | 223,082.9 | 141.2 |
| 2 | FEBRERO | 16,406.6 | 103,829.3 | 121.1 |
| 3 | MARZO | 12,681.0 | 80,362.5 | 121.0 |
| 4 | ABRIL | 5,977.6 | 43,626.8 | 105.0 |
| 5 | MAYO | 24,774.8 | 145,627.0 | 130.4 |
| 6 | JUNIO | 36,894.6 | 219,265.6 | 129.0 |
| 7 | JULIO | 63,611.3 | 364,594.6 | 133.8 |
| 8 | AGOSTO | 92,599.8 | 522,985.6 | 135.7 |
| 9 | SETIEMBRE | 110,260.6 | 623,075.5 | 135.7 |
| 10 | OCTUBRE | 115,489.3 | 651,005.8 | 136.0 |
| 11 | NOVIEMBRE | 105,306.7 | 615,762.9 | 131.1 |
| 12 | DICIEMBRE | 78,456.3 | 472,062.4 | 127.4 |
| | TOTAL | 703,546.9 | 4,065,281.0 | 132.7 |

Anexo 9. Producción mundial de café según ICO

Total production by all exporting countries

In thousand 60kg bags

| Crop year commencing | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | % change 2016-17 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| TOTAL | 149 077 | 152 108 | 157 694 | 158 930 | 0.8% |
| Arabicas | 86 281 | 88 433 | 102 174 | 98 843 | -3.3% |
| <i>Colombian Milds</i> | 14 593 | 15 403 | 15 941 | 15 214 | -4.6% |
| <i>Other Milds</i> | 25 738 | 26 069 | 30 659 | 32 675 | 6.6% |
| <i>Brazilian Naturals</i> | 45 950 | 46 961 | 55 573 | 50 954 | -8.3% |
| Robustas | 62 796 | 63 675 | 55 520 | 60 087 | 8.2% |
| Africa | 15 964 | 16 338 | 17 123 | 17 929 | 4.7% |
| Burundi | 248 | 274 | 258 | 280 | 8.4% |
| Cameroon | 483 | 391 | 295 | 375 | 27.2% |
| Congo, Dem. Rep. of | 335 | 371 | 324 | 335 | 3.4% |
| Côte d'Ivoire | 1 750 | 1 882 | 1 234 | 1 500 | 21.6% |
| Ethiopia | 6 575 | 6 714 | 7 297 | 7 650 | 4.8% |
| Guinea | 165 | 246 | 219 | 215 | -1.7% |
| Kenya | 765 | 789 | 783 | 790 | 0.9% |
| Madagascar | 501 | 425 | 415 | 425 | 2.3% |
| Rwanda | 238 | 292 | 220 | 280 | 27.0% |
| Tanzania | 753 | 930 | 846 | 683 | -19.2% |
| Togo | 143 | 81 | 22 | 55 | 150.1% |
| Uganda | 3 744 | 3 650 | 4 962 | 5 100 | 2.8% |
| Others | 263 | 294 | 247 | 241 | -2.7% |
| Asia & Oceania | 45 974 | 49 566 | 44 968 | 47 642 | 5.9% |
| India | 5 450 | 5 800 | 5 200 | 5 840 | 12.3% |
| Indonesia | 11 418 | 12 317 | 11 491 | 10 800 | -6.0% |
| Lao, People's Dem. Rep. of | 499 | 511 | 438 | 475 | 8.4% |
| Papua New Guinea | 798 | 712 | 1 171 | 1 100 | -6.1% |
| Philippines | 193 | 208 | 215 | 200 | -6.8% |
| Thailand | 785 | 997 | 664 | 500 | -24.7% |
| Vietnam | 26 500 | 28 737 | 25 540 | 28 500 | 11.6% |
| Yemen | 183 | 188 | 151 | 150 | -0.9% |
| Others | 149 | 97 | 98 | 77 | -21.2% |
| Mexico & Central America | 17 189 | 17 238 | 20 466 | 21 924 | 7.1% |
| Costa Rica | 1 475 | 1 440 | 1 372 | 1 560 | 13.7% |
| Cuba | 101 | 100 | 103 | 100 | -2.5% |
| Dominican Republic | 397 | 400 | 412 | 400 | -3.0% |
| El Salvador | 665 | 565 | 610 | 740 | 21.3% |
| Guatemala | 3 310 | 3 410 | 3 684 | 3 800 | 3.1% |
| Haiti | 343 | 341 | 341 | 340 | -0.4% |
| Honduras | 5 268 | 5 786 | 7 457 | 8 349 | 12.0% |
| Mexico | 3 591 | 2 903 | 3 781 | 4 000 | 5.8% |
| Nicaragua | 1 898 | 2 134 | 2 573 | 2 500 | -2.8% |
| Panama | 106 | 127 | 103 | 106 | 3.0% |
| Others | 33 | 32 | 30 | 29 | -2.8% |
| South America | 69 951 | 68 966 | 75 137 | 71 435 | -4.9% |
| Bolivia | 106 | 89 | 81 | 80 | -1.2% |
| Brazil | 52 299 | 50 388 | 55 000 | 51 500 | -6.4% |
| Colombia | 13 339 | 14 009 | 14 634 | 14 000 | -4.3% |
| Ecuador | 644 | 644 | 645 | 675 | 4.7% |
| Peru | 2 883 | 3 304 | 4 221 | 4 600 | 9.0% |
| Venezuela | 650 | 501 | 525 | 550 | 4.7% |
| Others | 29 | 31 | 31 | 30 | -2.7% |

© International Coffee Organization

Data as at January 2018 - next update April 2018

BIBLIOGRAFÍA

- Reuter Staff (2018), *China spends \$279 billions on R&D in 2017: science minister*, <https://www.reuters.com/article/us-china-economy-r-d/china-spends-279-bln-on-rd-in-2017-science-minister-idUSKCN1GB018>
- Aqsiq (s.f), República de China. Recuperado de http://www.aqsiq.gov.cn/xxgk_13386/jlgg_12538/zjgg/2012/201203/t20120305_239034.htm
- Banco Mundial (2018), Recuperado de www.TheGlobalEconomy.com
- Barney, J., Hesterly, W. (2012), *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson.
- Peter Mueller, Bosch Machinerias (2013), *Solución a Medida para Línea de Producción de Café Encapsulado*, Informe Comercial, Berlín.
- Business Wire (4/12/2017), *Keurig Green Mountain Loses Bid to Dismiss Monopoly Suit Over K-Cups*. Recuperado de <https://www.businesswire.com/news/home/20171204006190/en/Keurig-Green-Mountain-Loses-Bid-Dismiss-Monopoly>
- Castro, Contreras y Nakamatsu. (2004), *Café de Especialidad: alternativa para el sector cafetalero peruano*. En *ESAN Cuadernos de Difusión*, Año 9 – Nro. 17.
- CONCYTEC (2016), *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*. Lima: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Díaz y Willems (2017), *Línea de base del sector café en el Perú*. Lima: Programa para las Naciones Unidas y el Desarrollo - PNUD
- Dirección de Investigación y Evaluación Económica y Sectorial Mexicana. (2016), *Panorama Alimentario Café 2016*, México, Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200636/Panorama_Agroalimentario_Caf_2016.pdf
- Euromonitor, (2018), *Reporte de Consumo de Café en la China*, Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- EUSME Centre (2015), *Guía de Requisitos Técnicos y de Etiquetado para Bebidas y Alimentos*, Recuperado de http://ccilc.pt/wp-content/uploads/2017/07/eu_sme_centre_-_gl_-_fb_technical_requirements_labelling_update_aug_2015.pdf
- Flick, (2009), *An Introduction to Qualitative Research*. En Sage Publications Ltd.

- Fondo Monetario Internacional (2018), *Crecimiento del Producto Bruto Interno*, Recuperado de http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO_WORLD/CHN
- Granados Aristizábal, (2012), *Las Denominaciones de Origen en la Industria Agrícola: Una herramienta de distinción y Competitividad*. Producción más Limpia, p. 95.
- ICO. (2017), *Anuario 2015-2016*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2016-17/annual-review-2015-16-c.pdf>
- INEI, (2012), *IV Censo Nacional Agropecuario-CENAGRO*, Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- McKinsey & Company (2013), *Mapping chinas middle class*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/mapping-chinas-middle-class>
- Ministerio de Agricultura y Riego, (2013), *Situación del Mercado de Café en Grano*, Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2013?download=3885:situacion-del-cafe-a-junio-de-2013>
- MINAGRI (2017), *Café Peruano Motor de Desarrollo*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/2017/pncafe/cafe-peruano-motor-desarrollo.pdf>
- MINAGRI (2016). Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-pecuaria-avicola/2016/boletin-produccion-comercializacion-avicola-marzo2016.pdf>
- Ministerio de Sanidad (2013) *Regulaciones Estándares y Generales de Higiene para Producción de Comida – GB14881-2013*, República de China. Recuperado de <http://www.moh.gov.cn/sps/s7891/201306/56f30af754ef49448705806d35af06a1.shtml>
- Ministerio de Sanidad (2011) *Norma General de Etiquetado para Alimentos Envasados – GB7718-2011*, República de China. Recuperado de <http://www.moh.gov.cn/zwgkzt/cybz/201106/a054a6affd0e489da150cf2b51a971a7/files/e84256474d1445919246b4a41a87f172.pdf>
- Organización Internacional de Propiedad Intelectual (OMPI), (2010), *Anyone for Coffee?, The Story Behind The Coffee Capsule*, Recuperado en http://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2010/05/article_0007.html

- PNRC, (2013), Plan Nacional de Renovación de Cafetales, Recuperado de http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/plan_renovacioncafetales_29012014.pdf
- Ramos-Arevalo y Castaño-Castrillón (2004), Almacenamiento de Café Tostado y Molido en Atmósfera de Nitrógeno y Gas Carbónico, Recuperado en <https://www.cenicafe.org/es/publications/arc055%2801%29005-015.pdf>
- Reuters (24/02/2015), *UPDATE 2- German court rules Nespresso mechanism patent invalid*. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/nestle-nespresso-patent/update-2-german-court-rules-nespresso-mechanism-patent-invalid-idUSL5N0VY3D620150224>
- Reuters (s.f.), *China spend 279 bln on rd in 2017*. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/us-china-economy-r-d/china-spends-279-bln-on-rd-in-2017-science-minister-idUSKCN1GB018>
- Saunders, Thornhill and Lewis, (2009), *Research Methods for Business Students*, Prentice.
- Agrodata, (2018), Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/category/exportaciones/cafe-grano-exportacion>
- USDA, (2016), *Coffee: World Markets and Trade*. Recuperado de <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/coffee.pdf>
- USDA, (2015), *Standard for Food Additive Use - GB2760-2015. Beijing China*. Recuperado de http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Standard%20for%20Food%20Additive%20Use%20-%20GB2760-2015_Beijing_China%20-%20Peoples%20Republic%20of_4-28-2015.pdf
- USDA, (2013), *Food and Agricultural Import Regulations and Standards – Certification Beijing China* Recuperado de http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Food%20and%20Agricultural%20Import%20Regulations%20and%20Standards%20-%20Certification_Beijing_China%20-%20Peoples%20Republic%20of_12-18-2013.pdf
- Xinhua (2015), *China Aprueba Endurecer las Normas Reglamentarias para Procesamiento de Alimentos*, Recuperado de http://news.xinhuanet.com/english/2015-04/24/c_134181774.htm
- Xocium Consultores (2016), *Análisis Financiero de Costos de Producción*. Recuperado en <http://minagri.gob.pe/portal/download/2017/pncafe/sector-cafe-peru.pdf>