

**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA
DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE INGENIERIA Y CIENCIAS AGRARIAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA
AGROINDUSTRIAL**



27 MAY 2014

**“PLAN DE NEGOCIO PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ ORGÁNICO DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL DISTRITO DE PISUQUIA,
PROVINCIA DE LUYA, REGIÓN AMAZONAS - 2013”**

TESIS

**Para obtener el Título Profesional de
INGENIERO AGROINDUSTRIAL**

AUTOR : Bach. HADA MARÍA GUEVARA ALVARADO

ASESOR : MgSc. ARMSTRONG BARNARD FERNÁNDEZ JERI

COASESOR : Ing. SEGUNDO VÍCTOR OLIVARES MUÑOZ

CHACHAPOYAS - PERÚ

2014

DEDICATORIA

A Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.



27 MAY 2014

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera y el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y porque me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poder verme realizada y quienes son mi motivación, inspiración y felicidad.

A mis tíos, primos y abuelos, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer de manera especial y sincera a los Ingenieros **MgSc. ARMSTRONG BARNARD FERNÁNDEZ JERI** y **SEGUNDO VÍCTOR OLIVARES MUÑOZ** por su asesoramiento para el desarrollo de esta tesis.

Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas han sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigadora. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis.

A la **ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL DISTRITO DE PISUQUIA** por su predisposición para emprender nuevos rumbos como asociación, mejorar su producción y proyectarse a mejorar sus condiciones de vida.

A todas las demás personas que hicieron posible la realización de la presente Tesis.

**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

Ph.D. Dr. Hab. VICENTE MARINO CASTAÑEDA CHÁVEZ

Rector

Dr. ROBERTO JOSÉ NERVI CHACÓN

Vicerrector Académico (e)

Dr. EVER SALOMÉ LÁZARO BAZÁN

Vicerrector Administrativo (e)

Dr. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN

Decano de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias

JURADO EVALUADOR



Mc Sc. ELENA VICTORIA TORRES MAMANI

PRESIDENTE



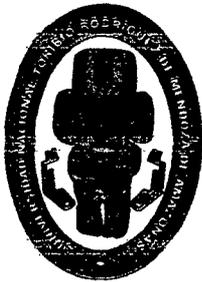
ING. ERICK ALDO AUQUÍVIN SILVA

SECRETARIO



ING. MEREGILDO SILVA RAMIREZ

VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS

FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS AGRARIAS

ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Chachapoyas, el día 30 de ABRIL del año 2014, siendo las 09:00 horas, se reunieron los integrantes del Jurado conformado por:

Presidente: Ing. Elena Victoria Torres Mamani

Secretario: Ing. Erick Aldo Aguiluviri Silva

Vocal: Ing. Meresildo Silva Ramirez

para evaluar la Sustentación del Informe de Tesis presentado por el(la) bachiller, don(ña) Hada María Guevara Alvarado.

titulado "Plan de negocio para mejorar la producción y comercialización de café orgánico de la Asociación de productores Agropecuarios del distrito de Pisugua, provincia de Iuya, región Amazonas - 2013".

Después de la sustentación respectiva, el Jurado acuerda la APROBACIÓN (X), DESAPROBACIÓN () por mayoría () por unanimidad (X); en consecuencia, el (la) aspirante puede proseguir con el trámite subsiguiente de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UNAT-A.

Siendo las 11:30 horas del mismo día, el Jurado concluye el acto de sustentación del Informe de Tesis.

[Firma]
SECRETARIO

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
VOCAL

VISTO BUENO DEL ASESOR DE TESIS

El docente de la UNTRM-A que suscribe, hace constar que ha asesorado el proyecto y la realización de la tesis titulada “PLAN DE NEGOCIO PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ ORGÁNICO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL DISTRITO DE PISUQUIA, PROVINCIA DE LUYA, REGIÓN AMAZONAS - 2013” de la **Bachiller en Ingeniería Agroindustrial, egresada de la UNTRM-A:**

HADA MARÍA GUEVARA ALVARADO

El docente de la UNTRM-A que suscribe, da el **Visto Bueno** al Informe Final de Tesis mencionado.

Chachapoyas, 05 de mayo del 2014



Ing. Mg. Sc ARMSTRONG BARNARD FERNÁNDEZ JERÍ
PROFESOR PRINCIPAL DE FICA-UNTRM-AMAZONAS

VISTO BUENO DEL CO-ASESOR DE TESIS

El docente de la UNTRM-A que suscribe, hace constar que ha co-asesorado el proyecto y la realización de la tesis titulada “PLAN DE NEGOCIO PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ ORGÁNICO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL DISTRITO DE PISUQUIA, PROVINCIA DE LUYA, REGIÓN AMAZONAS - 2013”, de la Bachiller en Ingeniería Agroindustrial, egresada de la UNTRM-A:

HADA MARÍA GUEVARA ALVARADO

El docente de la UNTRM-A que suscribe, da el **Visto Bueno** al Informe Final de Tesis mencionado.

Chachapoyas, 05 de mayo del 2014



Ing. SEGUNDO VÍCTOR OLIVARES MUÑOZ
PROFESOR AUXILIAR DE FICA-UNTRM-AMAZONAS

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
AUTORIDADES DE LA UNAT-A.....	III
JURADO EVALUADOR.....	IV
Vº Bº DEL ASESOR.....	V
Vº Bº DEL CO-ASESO.....	VI
TABLA DE CONTENIDOS.....	VII
RESUMEN.....	XVII
ABSTRACT.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	1
I. CAPÍTULO I.....	4
1. Idea de Negocio.....	4
1.1 Definición del Negocio.....	4
1.2 Definición del Nombre.....	6
II. CAPÍTULO II	
2. Análisis del Entorno.....	7
2.1 Macroambiente.....	7
2.1.1 Aspectos legales.....	7

2.1.2 Aspectos económicos.....	7
2.1.3 Aspectos tecnológicos.....	8
2.1.4 Aspectos socioculturales.....	9
2.2 Microambiente.....	10
2.2.1 Poder de los compradores.....	10
2.2.2 Poder de los proveedores.....	10
2.2.3 Competidores potenciales.....	10
2.2.4 Productos sustitutos.....	11
2.2.5 Rivalidad entre las industrias.....	11
III. CAPÍTULO III.....	13
3. Análisis de mercado.....	13
3.1 Objetivos de la investigación.....	13
3.2 Hipótesis de la investigación.....	14
3.3 Fuentes de información.....	14
3.3.1 Recolección de la información primaria y secundaria.....	14
3.3.1.1 Identificación del mercado y el segmento de mercado para el café orgánico.....	19
3.3.1.2 Países importadores de café orgánico peruano.....	19
3.3.1.3 Descripción de los mercados del café peruano.....	21
3.3.1.4 Perspectivas de cambio del mercado identificado.....	22
3.3.1.5 Consumo de café orgánico en la Unión Europea.....	25
3.3.1.6 Consumo Per cápita mundial.....	26
3.3.1.7 Comportamiento de las exportaciones e importaciones de café.....	27

3.4 Análisis de la demanda.....	28
3.5 Análisis de la oferta.....	30
IV. CAPÍTULO IV.....	35
4. Planeamiento estratégico.....	35
4.1 Análisis FODA.....	35
4.2 Visión.....	38
Misión.....	38
4.3 Objetivos organizacionales.....	38
4.4 Propuestas estratégicas del negocio.....	39
4.5 Ventaja competitiva.....	40
4.6 Alianzas estratégicas y oportunidades de negocios.....	41
V. CAPÍTULO V.....	42
5. Plan de mercadotecnia	42
5.1 Mercado objetivo o mercado meta.....	42
5.2 Objetivos de mercadotecnia.....	42
5.3 Estrategias de mercadotecnia.....	43
5.4 Mezcla de mercadotecnia.....	44
5.5 Planes de contingencia.....	46
VI. CAPÍTULO VI.....	48
6. Plan de operaciones.....	48

6.1	Objetivos.....	48
6.2	Estrategias de operaciones.....	49
6.3	Diseño del producto.....	51
6.4	Diseño de procesos operativos.....	56
6.5	Planificación de la producción.....	56
6.6	Actividades preoperativas.....	57
VII.	CAPÍTULO VII.....	58
7.	Planificación de los recursos humanos.....	58
7.1	Administración de recursos humanos.....	58
7.1.1	Reclutación.....	58
7.1.2	Selección.....	61
7.1.3	Contratación.....	62
7.1.4	Inducción.....	63
7.1.5	Capacitación y desarrollo.....	64
7.1.6	Evaluación del desempeño.....	65
7.1.7	Sistema de remuneraciones y compensaciones.....	65
7.1.8	Motivación.....	67
VIII.	CAPÍTULO VIII.....	69
8.	Impacto social y ambiental.....	69
8.1	Impactos sociales.....	69
8.2	Impactos ambientales.....	69

IX. CAPÍTULO IX.....	71
9. Organización.....	71
9.1 Breve reseña de la organización.....	71
9.2 Ubicación de la AEO.....	71
9.3 Composición de la junta directiva del AEO.....	72
9.4 Participantes de los AEO.....	72
9.5 Estructura de distribución de utilidades.....	73
9.6 Medidas para evitar una mala administración de los AEO.....	73
9.7 Estructura de trabajo en la AEO.....	74
9.8 Organigrama del AEO.....	75
X. CAPÍTULO X.....	77
10. Plan contable y financiero.....	77
10.1 Plan de inversiones y financiamiento.....	77
10.2 Justificación del cofinanciamiento.....	77
10.3 Mejoramiento del producto o servicio.....	78
10.4 Asistencia técnica y/o capacitación requerida.....	78
10.5 Plan de inversiones y costos de operación y mantenimiento.....	78
10.6 Determinación del precio de venta.....	80
10.7 Determinación de los ingresos.....	80
10.8 Análisis del punto de equilibrio.....	81
10.9 Evaluación de la rentabilidad.....	82
10.10 Estado de ganancias y pérdidas.....	82

XI. CAPÍTULO XI.....	83
11.1 Conclusiones.....	83
11.2 Recomendaciones.....	85
11.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
ANEXOS.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Consumo Per cápita mundial	26
Tabla 2: Proyección total de la demanda de cafés orgánicos	29
Tabla 3: Metas de producción obtenida en el agroproceso	29
Tabla 4: Principales competidores de café orgánico peruano en el mercado Europeo	31
Tabla 5: Producción de café (1999-2012)	31
Tabla 6: Producción y rendimientos por departamentos	33
Tabla 7: Proyección total de la oferta de la APROADPI	34
Tabla 8: Objetivos de la mercadotecnia	42
Tabla 9: Costo de mantenimiento de una hectárea de café	79
Tabla 10: Determinación del precio de venta	80
Tabla 11: Determinación de los ingresos	80
Tabla 12: Punto de equilibrio	81
Tabla 13: Evaluación de la rentabilidad	82
Tabla 14: Estados de ganancias y pérdidas	82

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Ubicación de la propuesta en la cadena productiva	5
Cuadro 2: Matriz FODA	35
Cuadro 3: Descripción de características de producto mejorado Vs el producto actual	55
Cuadro 4: Impacto Ambiental del Plan de Negocio	70
Cuadro 5: Ubicación de la AEO	71
Cuadro 6: Composición de la junta directiva de la AEO	72
Cuadro 7: Participantes de los AEO	72
Cuadro 8: Medidas para evitar una mala administración de los AEO	73
Cuadro 9: Estructura de trabajo en la AEO	74
Cuadro 10: Justificación del cofinanciamiento	77
Cuadro 11: Mejoramiento del producto o servicio	78
Cuadro 12: Asistencia técnica y/o capacitación requerida	78

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1: Principales destinos del café en el mundo	20
Gráfica 2: Proyección total de la oferta de café (1999 – 2016)	32
Gráfica 3: Proceso productivo	56
Gráfica 4: Planificación de la producción	57
Gráfica 3: Organigrama actual del AEO	75
Gráfica 4: Organigrama del AEO con el plan de negocio	76

ÍNDICE DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1: Duraznillo	94
Imagen 2: Cafetales de Duraznillo	94
Imagen 3: Café typica	95
Imagen 4: La roya en el café typica	96
Imagen 5: Miembros de la APROADPI	96

RESUMEN

La Asociación de Productores Agropecuarios del Distrito de Pisuquia (APROADPI), de la provincia de Luya, Región Amazonas es una asociación civil de productores que busca promover el desarrollo económico productivo de los asociados mediante actividades conjuntas. Es una organización dedicada al cultivo de café especial de altura, con buenas prácticas agronómicas y con responsabilidad ambiental.

El distrito de Pisuquia es considerado como uno de los principales productores cafetaleros de la provincia de Luya. Las condiciones ambientales favorables con las que cuenta para el cultivo de esta especie le permite producir un café de calidad, siendo el café un producto promisorio, sostenible y sustentable, con un gran potencial para acceder a mercados nacionales e internacionales.

La experiencia de los socios en esta actividad económica es una de las fortalezas, pero falta mejorar la productividad debido a que carece de la aplicación de tecnologías adecuadas en los diferentes niveles de la cadena productiva del café, como se analiza en el FODA. Identificada esta problemática el plan de negocio plantea 3 componentes con tecnología para el mejoramiento de la productividad:

Componente 1. Mejoramiento de las tecnologías de producción de café. Este componente contempla la implementación de programas productivos con un nivel de tecnología medio para el manejo de 43 ha de café especial; como también el mejoramiento de los equipos de beneficio específicamente los de secado.

Componente 2. Fortalecer la capacidad operativa, de gestión productiva y comercial de la organización. Este componente contempla la implementación de una estructura organizacional productiva y empresarial adecuada para el aseguramiento de la sostenibilidad del plan de negocio.

Componente 3. Fortalecimiento de las capacidades técnicas productivas de la organización. Este componente contempla la contratación de servicio un profesional especializado para la implementación de los programas productivos, la capacitación y asistencia técnica en cuatro aspectos: producción, administración, comercialización y certificación orgánica de las parcelas cafetaleras de los socios.

Los impactos esperados con la adopción de la tecnología planteada son la mejora de la cadena productiva de café en el distrito de Pisuquia, provincia de Luya, dejando mejores ganancias para los socios y por ende mejorando su calidad de vida.

Los indicadores de rentabilidad de este proyecto al 10% de costo de oportunidad son: VAN: S/. 854 059.4208 y TIR: 53%.

El objetivo del presente trabajo fue implementar un plan de negocio para mejorar la producción y comercialización de café orgánico de la asociación de productores agropecuarios del distrito de Pisuquia provincia de Luya Región Amazonas – 2013.

ABSTRACT

The Agricultural Producers Association of District Pisuquia (APROADPI) Luya province, Amazonas Region is a civil association of producers that seeks to promote productive economic development partners through joint activities. It is an organization dedicated to growing specialty coffee high, with good agronomic practices and environmental responsibility.

Pisuquia district is considered one of the leading coffee producers in the province of Luya. Favorable environmental conditions that account for the cultivation of this species allows it to produce quality coffee, with coffee a promising, sustainable and viable, with great potential to access national and international markets product.

The experience of the partners in this economic activity is one of the strengths, but need to improve productivity because it lacks the appropriate application of different levels of the production chain of coffee technologies, as discussed in the SWOT. Identified this problem raises the business plan three component technology to improve productivity:

Component 1. Improvement of coffee production technologies, this component includes the implementation of production programs with a medium level of technology for the management of 43 ha of specialty coffee, as well as improving equipment specifically benefit drying.

Component 2. Strengthen the operational capacity of production and commercial management of the organization, this component includes the implementation of adequate production and business organizational structure for ensuring the sustainability of the business plan.

Component 3. Strengthening productive technical capabilities of the organization, this component includes hiring a specialized service for the implementation of productive professional programs, training and technical assistance in four areas: production, management, marketing and organic certification the coffee plots partners.

The impacts expected with the adoption of technology are raised to improve the productive chain of coffee in the district Pisuquia province of Luya, leaving better returns for partners and thus improving their quality of life.

Profitability indicators of the project 10% opportunity cost are: VAN: S /. 854 059.4208 and TIR: 53%.

The aim of this study was to implement a business plan to improve the production and marketing of organic coffee association Pisuquia district province of Amazonas Region Luya farmers - 2013.

INTRODUCCIÓN

La perspectiva que se vive respecto a la comercialización del café orgánico brinda una excelente oportunidad de negocio, pues dicho cultivo está virtualmente libre de la utilización de sustancias químicas convencionales como pesticidas, fungicidas, herbicidas y otras sustancias que se han expandido y se han vuelto parte de la vida diaria de todas las personas. Es por esto que la producción de café orgánico disminuye los costos de producción por insumos externos, al eliminar el uso de agroquímicos y aumentar el desarrollo de buenas prácticas agrícolas con el uso y conservación del suelo y el agua. Las áreas de cultivo del café se encuentran distribuidas en toda la vertiente oriental de los andes, que es la zona más propicia para este producto por las características de los suelos, el clima, la altura y el régimen de lluvias; sin embargo, esta zona está considerada también como la más crítica, ya que contiene el mayor número de ecosistemas del mundo amenazados por las actividades humanas. Por ello, un cultivo de café que respete el ecosistema será mejor valorado en los mercados de consumo preocupados por la ecología.

En el Perú, el café se cultiva en zonas entre los 800 y 1 850 m.s.n.m. y con precipitaciones que varían entre 800 y 2 500mm³ por año. Gracias a esta combinación de climas, suelos, precipitación y luz solar, el Perú es un escenario ventajoso para el cultivo del café, sobre todo para el café de especialidad, el 75% de los cafetales se desarrollan por encima de los 1000 m.s.n.m.

Casi el 100% de los cafés del Perú son *Coffea arabica*, aunque de diferentes perfiles de sabor, aroma y acidez. Se estima que el 70% de cafetales corresponden a la variedad *typica*, de la cual se obtiene una excelente calidad de taza. Además, el 90% del café peruano crece

bajo sombra de árboles, principalmente de leguminosas, que le aportan nutrientes naturales a la vez que protegen la biodiversidad de la flora y la fauna. Esta característica facilita las certificaciones de los cafés sustentables bajo sombra y orgánicos (Cámara Peruana del Café, 2002).

La mayoría del café peruano es exportado como grano verde. Las semillas de café son extraídas del fruto o cerezo (por su semejanza con la cereza), luego se les retira la cáscara externa y la pulpa (material mucilaginoso que recubre las semillas), con lo cual se obtiene el café mote, éste debe perder humedad hasta llegar entre 10 y 12% de su peso para convertirse en el café pergamino (la semilla queda recubierta de una delgada lámina), que es el bien que transa el productor. En todo el proceso, la mayor parte de los caficultores sigue técnicas tradicionales, sin mayor preocupación por preservar la calidad del grano debido a que no reciben orientación técnica, por lo que no cosechan ni benefician su café de manera apropiada; más bien, deterioran la calidad del producto. Al respecto, existe escasa bibliografía técnica accesible para los agricultores, tanto por el costo de la publicación como por la escasa instrucción formal que la mayoría ha recibido. Lo ideal sería poner en manos de los agricultores textos claros y sencillos, ilustrados y diagramados de modo que motiven la lectura y sean de utilidad para revertir la falta de conocimiento. Lo deseable es que el agricultor cuente con la guía de un ingeniero agrónomo especializado en cultivos orgánicos y, por supuesto, en el manejo tecnificado del café, de modo que reciba capacitación directa durante las actividades de cosecha, mantenimiento y post cosecha de los cultivos. Además, el proceso de post cosecha requiere de inversión en equipos y en el mantenimiento de éstos para asegurar la calidad física y de taza del producto. (Pilar Castro, 2004).

Amazonas es una región cuyos distintos factores como la variedad de la planta, la altura de la zona de cultivo, las condiciones edáficas y si se implementaría el manejo de la cosecha y la post cosecha, todos estos factores serían la base para un café de alta calidad.

Según la Dirección Regional de Agricultura de Amazonas, en el año 2012 – 2013 se alcanzó una producción de café igual al 32 071 toneladas.

Así surge el interés de este proyecto, para aprovechar la oportunidad de negocio respecto a la producción y comercialización de café orgánico, variedad típica, de la asociación de productores agropecuarios del distrito de Pisuquia provincia de Luya Región Amazonas – 2013, a través de la elaboración de un plan de negocio que busque garantizar un mercado, fomentando el desarrollo de la región, sin olvidar la competitividad y los estándares de calidad para dicho producto ya que uno de los fundamentos de la agricultura orgánica es la exclusión de productos químicos.

Así mismo, se desarrolla un estudio de mercado donde se analiza el sector y el producto, se determinan tanto la oferta como la demanda y se plantean estrategias del mercado objetivo; a fin de conocer la incidencia de estas variables en el proceso de comercialización de café orgánico de la asociación de productores agropecuarios del distrito de Pisuquia.

Para finalizar se plantea un estudio económico y financiero donde se analiza la viabilidad del plan, se presentará una matriz de implementación del plan de negocios y finalmente se presentan unas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

I. IDEA DE NEGOCIO

1.1 Definición del negocio

El café orgánico especial que se produce en la localidad de Pisuquia cuenta con características organolépticas que lo califican como un producto de excelente calidad, cuerpo, sabor, aroma, acidez deseable y humedad de grano 12%, esto se debe a las condiciones climáticas a las que se siembra y se cosecha este grano, estos factores influyen en la obtención de un producto de calidad superior que cumple con los parámetros requeridos por el mercado internacional.

Los productores de la asociación de productores agropecuarios del distrito de Pisuquia (APROADPI) analizaron los precios del mercado de café y obtuvieron como resultado que éstos eran muy variables y venían descendiendo principalmente por la entrada de nuevos competidores que producían grandes cantidades de café (regularmente de baja calidad) que inundaban los mercados y provocaban una disminución de los precios. En tal sentido, para mejorar el precio decidieron agruparse y vender sus productos al mercado Europeo.

La idea de negocio consiste en el mejoramiento de la cadena productiva de café, con un adecuado manejo de producción gracias a la asistencia técnica y capacitación por parte de profesional (especialista en cultivo de café) incrementando así los niveles de productividad, mejorando el proceso de beneficio y accediendo a la certificación orgánica de la certificadora BIOLATINA.

a. Ubicación de la propuesta en la cadena productiva

La ubicación de la propuesta productiva consistió en describir el negocio de acuerdo al eslabón ó eslabones seleccionados en la cadena productiva, tal como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Ubicación de la propuesta en la cadena productiva

Ubicación de la Cadena Productiva	Marcar
Producción	X
Post-producción	X
Transformación	
Comercialización	X

El valor agregado que se espera dar al producto es a través de la infraestructura de almacenamiento para tener más capacidad de acopio y comercializar nuestros productos a mejores precios en el mercado internacional.

b. Experiencia

La Asociación de Productores Agropecuarios del Distrito de Pisuquia (APROADPI), es una organización formada en el año 2006; la principal actividad de estos pequeños agricultores es la producción de café orgánico y/o ecológico. Hasta el año 2012, ofertó su producto a la empresa Perales Huancaruna S.A.C., principal exportadora de café en el Perú, quien pagaba una certificación orgánica y/o ecológica a su nombre a la certificadora IMO UTZ.

APROADPI, es integrante de la Asociación Regional de Productores Ecológicos de Amazonas (ARPEAM) y esta última a su vez es integrante de la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE-PERÚ), con sede en la ciudad de Lima. Desde el año 2009 viene participando en ferias nacionales llamadas “Ecoferias Frutos de la Tierra”, organizadas por ANPE- PERÚ, así como en la feria internacional de Lima “Mistura” organizada por la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), la cual firmó la alianza cocinero-campesino, con los gremios agrarios.

Los socios de la APROADPI tienen sembradas un promedio de 80 hectáreas, con un rendimiento promedio de 10 quintales por hectárea, que hacen una producción total de 800 quintales.

Al implementar el plan de negocio a esta AEO, se logrará que los socios de la APROADPI mejoren su productividad pasando de producir 10 quintales por hectárea a 24 quintales por hectárea. Mejorando su calidad de vida e incrementando sus ganancias vendiendo sus productos a un mercado extranjero que generará mayores ingresos.

1.2 Definición del nombre

“Mejoramiento de la producción y comercialización de café orgánico, de la Asociación de Productores Agropecuarios del Distrito de Pisuquia, Luya, Amazonas”.

CAPÍTULO II

II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Macroambiente

2.1.1 Aspectos Legales

Siendo el café el principal producto agrícola de exportación del Perú, declarado “Producto Bandera”, el estado ha generado una serie de iniciativas con el fin de promover e impulsar el desarrollo de la caficultura como: créditos a través de AGROBANCO, PROCOMPITE para rehabilitación de cafetales, mantenimiento y precosecha; la política agraria estatal ha determinado que el cultivo de café constituye un alternativa fundamental a los cultivos ilícitos así como también contribuye a la captura de CO₂. (Dictamen de la Comisión Agraria, 2012-2013)

2.1.2 Aspectos económicos

a. Niveles de empleo

El consumo de café en los países consumidores está directamente ligado a la estabilidad laboral.

Elevar la productividad del café significa mayor demanda de mano de obra para la época de cosecha, un factor limitante por la migración de la población y la ocupación de la población en obras de infraestructura pública.

(Duque O., Dussan L., 2004)

b. Inflación

El nivel de inflación en el país es bajo, niveles que según las proyecciones económicas se mantendrán estables; esto permite a los productores proyectar sus inversiones en los campos de cultivo. (BCRP, 2013)

c. Tasa de interés

En los últimos años dada la estabilidad económica del país y precios atractivos del café, se ha reducido el riesgo financiero por lo tanto se cuenta con acceso a créditos de la banca comercial (26% á 42% anual) y el estado peruano a través de AGROBANCO (15% a 24% anual).

d. Tipo de cambio

El tipo de cambio juega un papel determinante en los precios del café, puesto que este producto es un Commodity se cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York y los exportadores facturan en Dólares Americanos.

En los dos últimos años el tipo de cambio ha sufrido bajas importante, por la fortaleza de la economía nacional; esto a la vez ha hecho que los productores reciban menos soles por el producto vendido. (Prezi 2013).

2.1.3 Aspectos tecnológicos

El uso de tecnologías ambiental y socialmente sostenibles durante el proceso productivo, permitirá que el café logre certificaciones de calidad

internacional; por lo que accederá a mercados con precios diferenciados.
(FNC, 2011)

2.1.4 Aspectos socioculturales

a. Prácticas socio- culturales

Las normas de producción orgánica y social internacionalmente aceptadas; constituyen una herramienta fundamental que garantiza las sostenibilidad económica, social y ambiental.

Los productores cafetaleros de la APROADPI son conscientes que abastecerán a un mercado exigente en calidad, por ello vienen implementando prácticas que permitirán un desarrollo sostenible económico, ambiental y social.

b. Migración de las zonas rurales a las ciudades

La baja rentabilidad del cultivo de café tradicional ha generado el desánimo de la población rural, por lo que muchos de los productores principalmente los jóvenes emigran a las grandes ciudades en busca de mejores oportunidades, lo que ocasiona también una falta de mano de obra para la recolección de café.

2.2 Microambiente

2.2.1 Poder de los compradores.

Las bondades del producto que va a ofertar la APROADPI, es determinante para que los importadores de la Unión Europea demanden cada vez mayores cantidades de café; la negociación empezará con el envío de muestras representativas a los clientes, estos a su vez someterán a un estricto control de calidad en base al resultado obtenido, más los sellos de certificación se logrará determinar un diferencial positivo lo que quedará plasmado en el contrato.

2.2.2 Poder de los proveedores

La APROADPI al contar con proveedores que vendrán a ser los mismos asociados, se asegurará del abastecimiento del producto para dar cumplimiento con los contratos de exportación; los productores democráticamente tomarán decisiones respecto a las entregas de café, mecanismos de pago y distribución de remanentes.

2.2.3 Competidores potenciales.

Los principales competidores son los países grandes productores (Brasil, Vietnam), puesto que en oportunidades estos dos países pueden producir el 50% de la producción mundial, lo que contribuye a generar una

sobreoferta mundial y por consiguiente una caída del precio internacional del café. (FNCC, 2012).

2.2.4 Productos sustitutos

Según estudios especializados sobre tendencias de consumo (Michigan University 2008), la bebida de café no cuenta con productos sustitutos, puesto que los consumidores encuentran en esta bebida un estimulante único de características insustituibles por otras bebidas, en un escenario de baja de ingresos se ha determinado que los consumidores compran cafés de menor calidad, pero siguen tomando las mismas cantidades de café.

2.2.5 Rivalidad entre las industrias

Dentro del segmento en el cual se desarrolla este producto, y al incipiente mercado de este tipo de productos, se encuentran una considerable variedad de marcas, pero ninguna está consolidada realmente. La competencia en este segmento está dada por la versatilidad de diferentes formatos de café que distan del café orgánico, principalmente por los cafés convencionales que muestran altos índices de crecimiento en el mercado.

Por otro lado las grandes empresas que están detrás de las marcas dominantes de café instantáneo (Nestlé y Tres Montes Luccetti), están incursionando en el desarrollo de productos “premium” para contrarrestar la competencia de productos de primera calidad introducidos por otras empresas. La competencia de la industria en general es alta, pero las

características de nuestro producto a ofertar están enfocadas a satisfacer un nicho de mercado más específico que se puede aprovechar ya que también presenta índices de expansión.

CAPÍTULO III

III. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para mejorar la producción y comercialización de café orgánico de la asociación de productores agropecuarios del distrito de Pisuquia provincia de Luya Región Amazonas – 2013.

Objetivos específicos

- Identificar y empadronar a los miembros de la asociación de productores agropecuarios del distrito de Pisuquia.
- Diagnosticar la situación de producción de café de la asociación de productores agropecuarios del distrito de Pisuquia a través de la matriz FODA.
- Identificar y evaluar el mercado que mejores condiciones ofrece a los productores de la APROADPI.
- Realizar un análisis económico – financiero y de rentabilidad de la propuesta productiva.
- Redactar la propuesta productiva.

3.2 Hipótesis de la investigación

La elaboración de un plan de negocio presenta las estrategias necesarias para mejorar la producción y comercialización de café orgánico de la asociación de productores agropecuarios del distrito de Pisuquia, provincia de Luya, Región Amazonas – 2013.

3.3 Fuentes de información

3.3.1 Recolección de información primaria y secundaria

En el 2010, 25 millones de familias alrededor del mundo se dedicaban a la producción de café, en países tropicales de bajo nivel de desarrollo, aproximadamente el 70% del volumen mundial proviene de productores de pequeña escala, con menos de diez hectáreas.

Es de notar que los 27 países miembros de la Unión Europea mayormente reportan las importaciones de café en forma generalizada como si se tratara de un solo tipo, por lo que se hace difícil hacer cálculos de datos de cada país. Se percibe que el consumo de café orgánico certificado en América del Norte, y en Europa aumentó de 5 a 10% anual entre 2005 y 2008. Por ejemplo en el mercado norte americano, el volumen en el 2008 fue reportado con un aumento de más o menos 12% sobre el de 2007. Sin embargo, no se sabe aún como el actual receso mundial pueda haber afectado a las cifras de volumen más recientes.

Las exportaciones de café orgánico en el 2008 se estiman en cerca de 1.7 millones de sacos, de los cuales 40.6% fueron con destino a Europa, 47.9% a Norte América y el 11.5% a Asia y otros lugares.

Como antes citado, se sabe que las cifras emitidas o registradas oficialmente de exportaciones efectuadas no son siempre exactas ya que no todos los países exportadores proporcionan la necesaria información, por lo que es difícil tener datos precisos.

El aumento en los mercados europeos no representa necesariamente nuevo consumo de café sino que algunos consumidores abrazan el orgánico dejando al café tradicional.

El aumento del consumo de café en Japón está estrechamente vinculado con la calidad: el café orgánico de excelente calidad genera un interés creciente en el consumidor que se proyecta positivamente para aumentos adicionales en este sector. Por otro lado el potencial de un aumento en la cantidad de café orgánico de calidad promedio es limitado. El aumento en Norte América está también vinculado a la calidad.

En la producción de café, existen creencias equivocadas que el café orgánico no requiere que sea de calidad, por ende la producción orgánica simplemente no encuentra compradores de categoría y termina por ser exportado como café no certificado, es decir como café convencional. (Centro de comercio internacional, 2010).

En las últimas dos décadas se ha desarrollado considerablemente el segmento del “Café Diferenciado o Especial”. Este segmento comprende a todos los cafés que se diferencian por alguna característica particular, pudiendo ésta relacionarse con la proveniencia o calidad del producto, los niveles de responsabilidad social o ambiental logrados a lo largo del proceso de producción. Estos cafés son comercializados mayoritariamente en forma directa por las organizaciones de productores, bajo condiciones comerciales más favorables.

En el 2013, el 35 por ciento de la producción cafetalera del Perú está destinada a los granos aromáticos especiales y son de alta calidad, nuestro país se ha convertido en uno de los mayores productores de cafés especiales del mundo, cuenta con alrededor de 155 000 hectáreas certificadas de cafés especiales, entre los que destacan los granos orgánicos con un sistema de producción sostenible. La producción peruana se ha convertido en referente de las mejores variedades de cafés de alta calidad, que frente a la depresión de los precios de los cafés tradicionales representan una buena alternativa para el comercio. La demanda de este grano en el mundo ha reconocido la calidad de taza que representa el grano peruano, en los mercados internacionales como Europa y Estados Unidos.

El 2013, según la JNC, la cosecha peruana de café especial rondó alrededor de los dos millones de quintales, lo que significó alrededor del 35 por ciento de la oferta de este país y generó un ingreso por más de 270 millones de dólares por concepto de exportaciones. (Junta Nacional del Café 2013).

Según la Federación Nacional de Cafetaleros de Colombia (2013), dentro de los cafés especiales que se comercializan en la actualidad tenemos:

- a. El café Gourmet, se caracteriza por una calidad excepcional en taza, este término fue acuñado por la Asociación Americana de Cafés Especiales de Norteamérica.
- b. Cafés con denominación de origen, se aplica a cafés que proviene de determinados territorios geográficos, que por su microclima, variedad, composición o característica de suelo, tiene un sabor y aroma característicos. Tomaremos como ejemplo el café Kona de Hawai o el Blue Mountain de Jamaica.
- c. Los cafés orgánicos, son aquellos que provienen de cultivos con determinado tipo de manejo agronómico que se caracteriza por prácticas de conservación de suelo y por emplear métodos que emulan procesos ecológicos, todos estos procesos deben ser acreditados por una entidad certificadora acreditada.
- d. El café de Comercio Justo, proviene de organizaciones de productores a las que se garantiza un precio mínimo y acceso a un pre financiamiento de la cosecha por el comprador. El diferencial de precio es destinado a proyectos comunitarios, acordados democráticamente.

- e. El café Bird Friendly (Amigable con las aves), se caracteriza por determinadas características del estrato de los árboles de sombra del cultivo y un manejo orgánico del cultivo.
- f. El café Alianza para los Bosques (Rinforest Alliance), promueve sistemas de producción que favorecen la vida silvestre y la Biodiversidad, mediante la conservación de áreas de bosque o la recuperación de ecosistemas naturales. Incorpora también estándares sociales, tales como derechos laborales o seguridad ocupacional, acceso a servicios de salud y educación.
- g. El café certificado por UTZ Certified, es equivalente al Eure Gap y garantiza determinadas condiciones en el manejo ambiental y cumplimiento de estándares durante el proceso de producción.
- h. Además existen estándares corporativos como el café practices de la cadena norteamericana de cafeterías Starbucks, que considera criterios relacionados a la calidad del producto, protección del ambiente y derechos laborales durante el proceso de producción.

La asociación de productores agropecuarios de Pisuquia comercializará su producción al mercado de los cafés diferenciados o especiales, con los sellos de certificación Orgánica otorgada por BIOLATINA.

3.3.1.1 Identificación del mercado y el segmento de mercado para el café orgánico

Actualmente existen sobrepuestos sustanciales por los cafés especiales en comparación a los convencionales y la mayoría de empresas dedicadas a este rubro consideran que esta tendencia continuará en el futuro. Este mismo comportamiento presentan las empresas importadoras de café grano verde en el mercado de la Unión Europea, esto ligado a la importancia que implica su demanda para mejorar la situación socio económica de pequeños productores de países en desarrollo y su impacto favorable sobre el medio ambiente. Así mismo el comportamiento del consumidor final americano y europeo sobre su preferencia por productos ecológicos, ha hecho que la tendencia de estos segmentos de mercado sea creciente y por lo tanto se presente un mayor flujo de comercio de café verde hacia Estados Unidos y la Unión Europea.

En general; por todo lo mencionado, podemos asegurar que el mercado de nuestro producto presenta una firme tendencia de crecimiento en los últimos años. Ello debido a que las personas buscan cada vez más productos naturales, garantizados (certificados) que ayuden a prevenir y mantener el cuidado de su salud y el medioambiente. (Munuera J., Gonzales M., 2013)

3.3.1.2 Países importadores de café orgánico peruano

En el 2012, Alemania, Estados Unidos, y Bélgica constituyeron los principales destinos de estas exportaciones, representando el 65% del total.

Alemania y Estados Unidos son los dos más grandes demandantes de café verde peruano (Gráfico 1), para luego procesarlo y venderlo con mayor valor agregado. No sólo el negocio está en importar café, muchas veces la re-exportación es un modelo de negocio para estos países desarrollados.

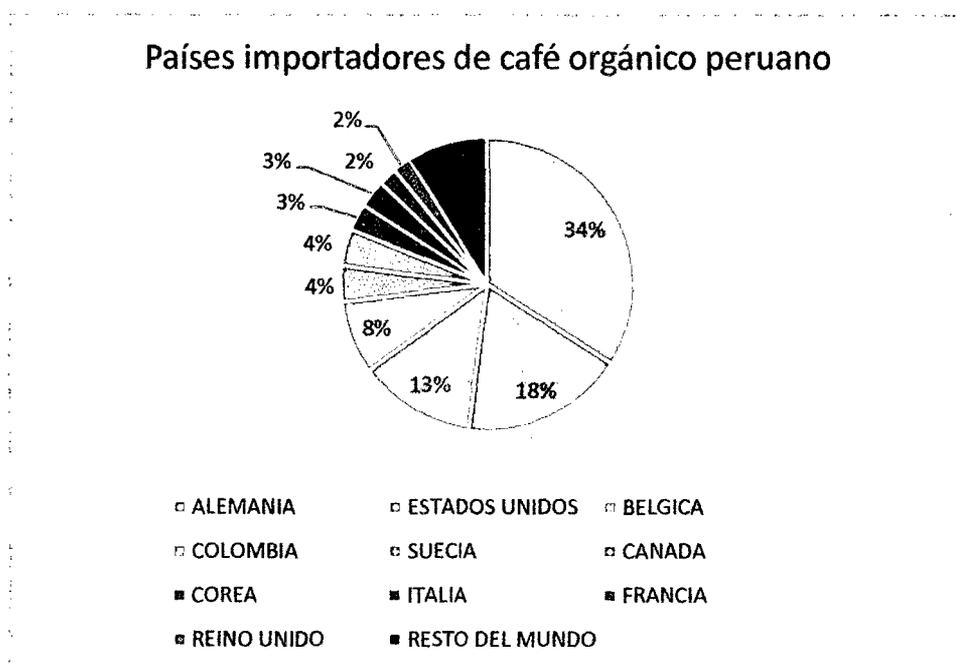


Gráfico N°1: Principales destinos de café orgánico peruano

Fuente: Junta Nacional del Café (2012)

El café orgánico es uno de los productos altamente demandados por el mercado internacional debido a que es un café producido sin agentes químicos manteniendo la armonía con el medio ambiente. Según la Junta Nacional del Café (2012), la producción y exportación del café orgánico comenzó en 1991 por las cooperativas cafetaleras del norte, incrementándose a partir de 1995, al integrarse las cooperativas cafetaleras del centro y sur del país.

En los países desarrollados como Estados Unidos, el consumo de café se ha venido reduciendo, pero mantiene un consumo per cápita relativamente alto. Europa, con las tendencias orgánicas, ha desarrollado un gusto selecto por el café orgánico con características ecológicas. (Junta Nacional del café, 2012).

3.3.1.3 Descripción de los mercados del café peruano

Según el Ministerio de Agricultura (2007), la mayor demanda de café peruano, se encuentra en los países no productores como Estados Unidos, Alemania, Francia, Japón e Italia.

En el año 2007, se tuvieron tres mercados principales de café orgánico: Estados Unidos, Europa y Asia. Estados Unidos, fue el mayor importador de café verde a nivel mundial, su nivel de consumo per cápita fluctuó entre 4 Kg. a 6 kg por año. Desde la década de los 80, este mercado, mostró un estancamiento en el consumo de cafés convencionales, debido en parte a la prevención médica contra la cafeína; sin embargo, actualmente está incrementada su demanda por cafés especiales.

Europa, el consumo en esta región es elevado, inclinándose por cafés de calidad. Destacan los altos consumos per cápita de los países escandinavos y bajos, que consumen de 8 a 12 kilos por año.

Asia, en este mercado, el Perú abastece a Corea del Sur y Japón.

3.3.1.4 Perspectivas de cambio del mercado identificado

Según MINAG (2012), en el Perú el 95% de la producción nacional de café se destina a la exportación y las tendencias globales del consumo de café están demarcadas principalmente por sus 3 más grandes consumidores: Estados Unidos, Alemania y Francia. Francia prefiere los cafés robustas, y Alemania se inclina por los cafés suaves. En cambio, España, Inglaterra y Japón prefieren los cafés fuertes; mientras que en Estados Unidos y Canadá existe una fuerte tradición por las mezclas de café, pero siempre inclinándose más a la preferencia por los suaves. Pero de todos, el principal demandante mundial de café es la Unión Europea que se ha convertido en las últimas tres décadas en el principal soporte del consumo mundial, con más del 40% de las importaciones, seguido de Estados Unidos.

En el caso Peruano, en especial la región Amazonas, el consumidor más importante es Alemania que además es el segundo del planeta, realizando el 34% de las importaciones mundiales. Ellos compran sobre todo cafés del tipo suaves y los arábigos no lavados, además de reexportarlos, convirtiéndose a su vez en el sexto exportador mundial.

Otro gran importador es Japón, país que ha incrementado ampliamente su consumo en los últimos años, ocupando el quinto lugar, siendo sus principales proveedores Brasil, Colombia e Indonesia, respectivamente. Los mayores pedidos son de café orgánico en grano y en menor proporción las presentaciones molido y tostado.

Las exportaciones de café orgánico sumaron US\$ 21.5 millones en el primer semestre del año 2011, cifra que se incrementó significativamente a partir del segundo semestre, consideró la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. En el segundo semestre de cada año se presentan las mayores demandas, por lo que Perú debe seguir manteniendo el primer lugar a nivel mundial como exportador de este producto”, casi la totalidad de estas exportaciones corresponden al café orgánico en grano, con ventas por 21.49 millones de dólares, mientras que las presentaciones molido y tostado registran pocos envíos. (PROMPERÚ, 2011).

En el 2013, los principales demandantes de café orgánico en grano verde son Estados Unidos (5.95 millones de dólares), Bélgica (4.09 millones), Alemania (3.78 millones), Reino Unido (1.27 millones) y Canadá (1.26 millones); las exportaciones peruanas de café orgánico se iniciaron en el 2002 y desde entonces muestran un crecimiento importante. Para mantener el incremento de la producción y de las exportaciones, la Junta Nacional del Café (JNC) proyecta certificar el 50 por ciento del área cafetalera como cafés especiales (orgánico, de comercio justo, gourmet y de origen).

El mercado mundial registra una tendencia creciente por los productos saludables y amigables con el medio ambiente, lo cual favorece la comercialización de este tipo de café, Se debe tomar en cuenta que además de Estados Unidos y Europa, se perfilan como nuevos mercados China y Europa del Este. (JNC, 2013)



Según ADEX (2012), en China el consumo de café es considerado un signo de sofisticación, especialmente entre los jóvenes y aquellos que tienen o tuvieron contacto con la cultura occidental, como estudiantes u hombres de negocios. Esto, sumado al incremento de su demanda, convierte a este país en un atractivo nicho de mercado para los exportadores peruanos. China, al igual que el Perú, es productora de la variedad arábica y su zona de producción se encuentra en Yunnan, con un volumen de 300 mil sacos (de 60 kg) anuales, según el Coffee Festival China, que se realiza en Guangzhou. La demanda de granos de café desde China asciende a 500 mil sacos, lo cual deja un buen margen para la importación.

Según PROMPERÚ (2012), nuestro país trabaja sobre la base de un desarrollo sostenible que apunta a un mercado que busca productos ecológicos con valor agregado, como el café orgánico, que representa el 17% del total de la producción peruana. Un aspecto importante es que el café del Perú tiene reconocimiento internacional y cuenta con la ventaja de tener una época de campaña distinta a México y América Central.

Según la Organización Internacional del café (ICO, 2009), Finlandia presentó el consumo per cápita de café más alto, ascendiendo a 12,7 kg per cápita en el 2008. Otros países miembros de la UE con un consumo alto per cápita son los países escandinavos, tales como Dinamarca (9,0 kg) y Suecia (7,7 kg). El café es también una bebida popular entre las poblaciones en nuevos países miembros de la UE, tales como Estonia (6,7 kg) y Eslovenia (6,0 kg).

3.3.1.5 Consumo de café orgánico en la Unión Europea.

Una tendencia en los últimos años en el Norte de Europa es que el consumo de café orgánico no ha respondido a la caída de los precios. Algunos observadores estiman que, para aumentar la cuota de mercado del café orgánico, debe prestarse mucha más atención a la marca y promoción, además de la calidad. Se calcula que los 11 países miembros de la UE con mayor consumo de café orgánico, juntos representaron el 2008 aproximadamente 27,4 millones de kilogramos de café orgánico certificados, constituyendo sólo el 1% de las ventas totales de café en Europa. El café lidera actualmente las agro exportaciones peruanas.

En el Perú, el 2013, el café se mantiene como uno de los primeros en las agro exportaciones. Su calidad lo coloca en la lista de los más demandados a nivel mundial.

En la actualidad el mayor volumen de café que se consume mundialmente proviene de Sudamérica, pues se estima que en 9 de cada 10 hogares del mundo se consume café proveniente de Brasil, Colombia y Perú, respectivamente.

El café se produce en 210 distritos rurales ubicados en 47 provincias de 10 regiones de un total de veinticuatro que conforman el Perú. La superficie cultivada con café ocupa 230 000 hectáreas distribuidas en tres zonas, siendo la región más apropiada para obtener los mejores rendimientos con

alta calidad la que se ubica al extremo central oriental de la Cordillera de los Andes, en la denominada zona de la selva, bajo una ecología tropical.

La zona norte consta de 98 900 hectáreas cafetaleras que constituye el 43% del área total cultivada y está conformada por las regiones de Piura, Cajamarca, Amazonas y San Martín. La zona central abarca unas 78 200 hectáreas, es decir un 34% de los cafetales de la nación, que comprende Junín, Pasco y Huánuco. En la zona sur, 52 900 hectáreas que componen el 23% del área total, está integrada por las regiones de Apurímac, Ayacucho, Cusco y Puno. El 85% de los productores tienen propiedades que fluctúan entre 0.5 y 5 hectáreas. (Info agro 2013).

3.3.1.6 Consumo Per cápita mundial

El consumo Per cápita mundial de café en el año 2011 se observa en la siguiente tabla.

Tabla 1. Consumo Per cápita mundial

Promedio del consumo Per cápita > 5 kg		Promedio del consumo Per cápita > 3 kg y <5 kg		Promedio del consumo Per cápita ≤ 3 kg	
Finlandia	11.8	Grecia	4.7	Australia	3
Noruega	9.2	Chipre	4.6	Bulgaria	3
Dinamarca	8.7	España	4.2	Reino unido	2.7
Suecia	8.1	Usa	4.1	Irlanda	2.4
Suiza	7.5	Serbia	4	Malta	2.2
Bélgica	6.7	Portugal	3.9	Romania	2.1
Alemania	6.7	Letonia	3.6	Corea	1.8
Austria	6.3	Lituana	3.6	Túnez	1.4
Países bajos	6.3	República checa	3.5	Federación rusa	1.4
Italia	5.7	Argelia	3.5	Ucrania	1.2
Eslovenia	5.6	Hungría	3.4	Turquía	0.4
Estonia	5.5	Nueva Zelanda	3.4		
Francia	5.3	Japón	3.3		
Canadá	5.3	Eslovaquia	3.3		
		Polonia	3.2		

Fuente: ICO (2011)

3.3.1.7 Comportamiento de las exportaciones e importaciones de café

El café peruano se está posicionando favorablemente en el mercado mundial. Hace diez años ocupaba el puesto 15 en la contienda exportadora, pero en el 2013 subió hasta el puesto 9. Estados Unidos fue históricamente el mayor comprador de café peruano, pero hace ocho años ha sido desplazado por Alemania, que ha adquirido el 32 por ciento de nuestro café, mientras que los estadounidenses compran el 22 por ciento. Los siguen Holanda, Bélgica y Francia. Estos cinco países se llevan el 74 por ciento de nuestro café. Sus compradores son medianos y grandes tostadores, cada vez más interesados en nuestro producto, que se viene distinguiendo por la calidad de taza (aroma, cuerpo y sabor), similar y hasta mejor que la de los cafés centroamericanos. Los factores ambientales (microclimas y altitud de plantaciones) y un mejor manejo de post cosecha han sido determinantes para lograr la confianza del mercado.

En caso de Perú, al 2013, operan 105 empresas exportadoras de café, de las cuales 34 componen a organizaciones de productores que ofertan cafés especiales. Hasta el momento 20 empresas concentran el 90% de las exportaciones, de las cuales las 10 primeras superan el 75% del valor exportado, mostrando una tendencia a la concentración en el negocio cafetero, en similitud al comercio mundial acaparado por 7 grandes empresas. (JNC, 2013)

3.4 Análisis de la demanda

El consumo de café a nivel mundial se estima que es de 148 millones de sacos en los últimos años, con un crecimiento anual del 1.5%. La demanda de café orgánico tiene un crecimiento del orden del 10% anual. (ICO, 2011).

Según la JNC (2012), en el Perú, la demanda de café en el exterior es del orden del 2% anual respecto a la producción mundial.

El café orgánico certificado producido en nuestro país tiene como destino Alemania, Holanda, Japón y Estados Unidos de Norteamérica, y el año 2011 las exportaciones de café fueron de 7 200 000 sacos (de 60 kg) y las estimaciones de crecimiento de las exportaciones del café son de 5% anual durante 5 años.

El Perú en el 2012 generó 1050 millones de dólares en exportaciones de café, que tuvo como destino 45 países, destacando Alemania, Estados Unidos, Colombia y Bélgica.

Según la FAO (2010), las importaciones de café orgánico en oro verde por el mercado Europeo, en el año 2010 fueron de 5 725 501 tn., es decir 124 467 qq de 46 kg.

La demanda de café en el mercado Europeo proyecta un crecimiento del 10%, para los próximos años se estima que el crecimiento seguirá siendo en

ese porcentaje. Partiendo de esta información proyectamos nuestra demanda para los próximos, la cual se observa en la tabla 2:

Tabla 2. Proyección total de la demanda de cafés orgánicos - mercado Europeo

Proyección total de la demanda de cafés orgánicos – mercado Europeo						
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total (qq =46kg)	124 467	136 913.7	150 605.07	165 665.577	182 232.135	200455.348

La investigación de mercados confirma la clara tendencia de crecimiento del mercado de nuestro producto. El café será acopiado por la asociación de productores agropecuarios de Pisuquia y exportado en grano verde, en sacos de 46 kg con certificación orgánica otorgada por BIOLATINA, como consorcio al mercado Europeo. En la tabla 3 se observa las metas de la producción obtenida por los socios de APROADPI si se aplica el plan de negocios.

Tabla 3. Metas de producción obtenida en el agroproceso

Metas de producción obtenida en el agroproceso					
Calidad	2014	2015	2016	2017	2018
Orgánico Exportable	85%	87%	89%	91%	92%
Orgánico Mercado nacional	15%	13%	11%	9%	8%

Para la calificación del café de exportación al mercado Europeo se evaluarán:

- Aspecto exterior del grano verde o crudo (grano oro).
- Aspecto exterior del grano tostado o torrefacción (tueste).
- El sabor conocido como taza o infusión y determinado mediante la catación.

3.5 Análisis de la oferta

Según la JNC (2011), El café es el principal producto agrícola de exportación en el Perú. Su cultivo se concentra en el café arábico (*Coffea arabica*), en las variedades Typica, Bourbon, Pache, Caturra y Catimor. Su producción directa genera 43 millones de jornales al año, a los que se suman 5 millones de jornales generados por los servicios de comercio, industria y transporte, que participan en la cadena productiva del café.

El café peruano está siendo premiado internacionalmente, se reconoce su calidad y aroma que en los últimos años ha ganado mayores adeptos en su consumo al ser un producto con un alto valor agregado.

Al 2011, el 56 % de los cafés especiales producidos en Perú están compuestos de café orgánico, es decir, son cultivados con un manejo agronómico especial. El segundo lugar es ocupado por el café de comercio justo, con el 30% de la producción.

En el 2011, los principales competidores de café orgánico peruano en el mercado Europeo, se observan a continuación en la tabla 4.

Tabla 4. Principales competidores de café orgánico peruano en el mercado Europeo

Principales competidores de café orgánico peruano en el mercado Europeo	
Alemania	4.215
Bélgica/Luxemburgo	1.402
Holanda	742
Francia	690
Reino Unido	64
España	327
Italia	(262,
Dinamarca	192
Finlandia	127

En la tabla 5 se muestra un rendimiento promedio nacional normal desde el año 1999 al año 2012, donde se observa una disminución del rendimiento.

Tabla 5. Producción de Café (1999 - 2012)

Producción de Café (1999 - 2012)					
Año	Área cosechada (ha)	Producción (Tn)	kg	Quintales (qq)	Rendimiento (kg/ha)
1999	230,544	155,204	155,204,000	3,374,000	673
2002	265,010	176,000	176,000,000	3,826,087	664
2004	298,175	223,100	223,100,000	4,850,000	748
2006	311,578	259,900	259,900,000	5,650,000	834
2008	349,788	239,200	239,200,000	5,200,000	684
2009	369,809	202,085	202,085,000	4,393,152	546
2010	379,560	241,500	241,500,000	5,250,000	636
2011	395,435	331,000	331,000,000	7,195,652	837
2012*	405,850	267,000	267,000,000	5,804,348	658

Fuente: MINAG (2012). Elaboración: JNC

En el grafico 2 se observa los valores estimados de la producción de café hasta el año 2016, elaborado por la junta nacional del café.

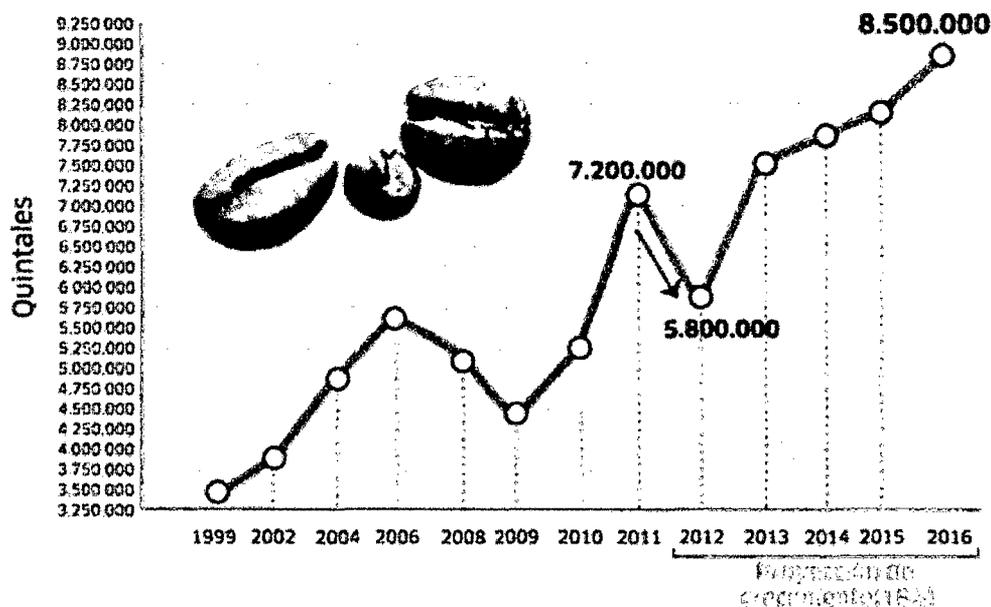


Grafico N° 2. Proyección total de la oferta de café (1999 – 2016)
Fuente: JNC (2012)

La caficultura es la principal actividad agrícola lícita en los valles de la selva del país (los mayores rendimientos se obtienen en las regiones de Amazonas, San Martín y Cajamarca), donde el café se posesiona como el cultivo alternativo más importante frente a la coca, constituyéndose en su mayoría como el principal sustento económico de las familias, debido a que el proceso de elaboración del café se desarrolla en condiciones agro ecológicas ideales. Las plantaciones se encuentran localizadas en las montañas tropicales de los Andes cultivándose entre los 600 y 2,700 msnm. Las principales zonas productoras de café se muestran a continuación en la tabla 6, observándose que al 2011, Amazonas ocupa el cuarto lugar de importancias en la producción de café.

Tabla 6. Producción y rendimientos por departamentos

Departamento	2009			2010		
	Área cosechada (ha)	Producción (Tn)	Rendimiento (kg/ha)	Área cosechada (ha)	Producción (Tn)	Rendimiento (kg/ha)
Junín	87 677	60 792	716	89 351	67 790	725
Cajamarca	62 284	57 272	920	65 401	59 020	947
San Martín	51 823	48 644	939	57 040	53 334	942
Amazonas	44 460	31 812	716	47 866	34 743	725
Cuzco	58 780	20 502	349	60 348	24 475	368
Resto del país	37 598	24 456	716	37 521	25 340	736
Total	342 622	243 478	711**	342 622	264 701	741

Fuente: *MINAG (2011)*

Importantes comercializadoras y procesadoras de la costa norte como Perales Huancaruna, CEPICAFE y PRONATUR han tejido redes de proveedores que involucran a algunos cafetaleros de Amazonas.

Con la implementación del plan de negocios a la APROADPI, el perfil del producto final que se desea ofertar al mercado, es el café orgánico certificado y tipificado por BIOLATINA y la CPC (Confederación de la Producción y Comercio) como grado 1. La materia prima es de especie arábica, variedad típica, clasificado internacionalmente dentro de la categoría de los cafés suaves. Así mismo a mediano plazo, se espera lograr un incremento en los rendimientos productivos del café de 10 qq/ha/año a 24 qq/ha/año.

Conjuntamente, se permitirá la obtención de un producto más uniforme en cuanto a calidad de grano (dependiente del tipo de grano y adecuado beneficio).

En la tabla 7 se observa la proyección de la oferta desde el primer año de implementado el plan de negocio a la APROADPI.

Tabla 7. Proyección total de la oferta de la APROADPI

Proyección total de la oferta de la APROADPI					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Qq/ha/año	12	15	18	21	24
N° ha	43	43	43	43	43
Total (qq)	516	645	774	903	1032

CAPÍTULO IV

IV. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 Análisis FODA

El FODA (Cuadro 2) se realizó conjuntamente con los agricultores en una reunión de dos días realizado en el Anexo de Duraznillo y contó con la participación de todos los miembros de la APROADPI.

Cuadro 2. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1: Conocimiento ancestral de la caficultura.	O1: Existencia de instituciones públicas, nacionales, regionales dispuestas a brindar apoyo financiero y transferencias de tecnologías (AGROIDEAS, PROCOMPITE).
F2: Tierras con título de propiedad.	O2: Presencia de empresas certificadoras de producción orgánica.
F3: Disponibilidad de mano de obra familiar y contratada	O3: Ley de producción orgánica u ecológica.
F4: Buenas relaciones con autoridades locales.	O4: Creciente demanda por el consumo de productos orgánicos.
F5: Producto aceptado en el mercado.	O5: Tratados de libre comercio.
F6: Organización afiliada a ANPE-PERÚ.	
F7: Parcelas con diversificación de cultivos	
F8: Café con buen perfil de tasa.	

<p>F9: Productores identificados con su organización.</p>	<p>O6: Condiciones de suelos y microclimas óptimos para el desarrollo de una caficultura de especialidad.</p> <p>O7: Alta cotización de los cafés de buena calidad.</p> <p>O8: El café Peruano tiene reconocimiento internacional</p> <p>O9: La época de campaña es distinta a México y América Central.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>D1: No se cuenta con semilleros ni viveros.</p> <p>D2: Producción de café sin certificación orgánica.</p> <p>D3: Manejo del cultivo no tecnificado.</p> <p>D4: Dirigentes con escasa capacidad empresarial y de liderazgo</p> <p>D5: Limitada visión empresarial</p> <p>D6: Desconocimiento de técnicas innovadoras de cultivo de café.</p> <p>D7: Organización sin vínculos comerciales</p>	<p>A1: Crecimiento alarmante de plagas</p> <p>A2: Aparición de variedades genéticas, que desplazan a variedades tradicionales.</p> <p>A3: Inestabilidad de precios.</p> <p>A4: Interrupción de vías por factores climatológicos.</p> <p>A5: Presencia de nuevos países.</p> <p>A6: Competencia desleal, por parte de compradores.</p> <p>A7: Factores climáticos desfavorables que afectan el óptimo desarrollo de la plantación y favorecen la aparición de</p>

<p>D8:Desconocimiento del control de plagas y enfermedades</p> <p>D9:Productores con bajo nivel de liquidez.</p> <p>D10: Limitado acceso al crédito.</p> <p>D11:Limitada infraestructura de beneficio post cosecha.</p> <p>D12:Unidades productivas presentan baja productividad por deficiencia nutricional de los suelos.</p> <p>D13:No se han implementado sistemas de riego.</p> <p>D14:Los productores no cuenta con equipamiento para el secado del café.</p> <p>D15:No se ha implementado un laboratorio para el control de calidad.</p> <p>D16:Altos costos de transporte, por mal estado de las trochas carrozables en las zonas de producción.</p> <p>D17:No se cuenta con asistencia técnica de personal especializado.</p> <p>D18:No se cuenta con un personal especializado para realizar una gestión comercial eficiente.</p>	<p>plagas como la “Broca” la misma que ataca al grano y disminuye los rendimientos exportables de la producción.</p>
--	--

4.2 Visión:

"Ser una organización representativa de los productores cafetaleros a nivel local y regional, especializada en la producción de café orgánico especial con buenas prácticas agrícolas y en la comercialización de un producto de calidad, orientado a satisfacer la demanda de mercados competitivos, contribuyendo al desarrollo social y económico del Distrito de Pisuquia".

Misión:

"Producir y comercializar el mejor café orgánico especial; haciendo uso de la más alta tecnología para poder orientar nuestro producto al mercado internacional; trabajando con responsabilidad y comprometidos con el bienestar de sus asociados".

4.3 Objetivos organizacionales

4.3.1 Objetivos de corto plazo

- a. Capacitar a 43 agricultores de APROADPI en manejo agronómico orgánico adecuado del cafeto para incrementar la producción 10 qq/ha hasta 24 qq/ha, a partir del segundo año de la ejecución del plan de negocio.
- b. Lograr la certificación Orgánica de 43 hectáreas de café para el año 2014 con la finalidad de mejorar el nivel de negociación del producto.

- c. Mejorar el sistema de trabajo post cosecha y beneficio húmedo a partir del 2014 con la adquisición de 43 bandejas de secado, calibración de 43 despulpadoras.

4.3.2 Objetivos de mediano y largo plazo.

- a. Incrementar las áreas de cultivo y el nivel de producción a 24 qq/ha al 2018.
- b. Consolidar la organización con participación del 80% de los productores agropecuarios del Distrito de Pisuquia al año 2019.
- c. Identificar y establecer la comercialización con un nicho de mercado internacional al 2018.
- d. Instalar viveros forestales con especies maderables nativas y/o exóticas y sembrar en campo definitivo 800 plantones al finalizar el plan de negocios.

4.4 Propuestas estratégicas del negocio

Liderazgo en costos

- Reducir los costos de producción.
- Reducir los costos de procesamiento.
- Reducir los costos de comercialización.

Mercadotecnia

- Fortalecer nuestras relaciones comerciales y producir cafés de alta calidad para un mercado cada vez más exigente en calidad.
- Posicionar el café de la APROADPI en el mercado internacional como un café fino de alta calidad.

Operaciones

- Implementación del área comercial de la APROADPI, con un profesional con experiencia en la gestión de la comercialización (Exportación y ventas nacionales).
- Contar con un responsable de acopio y control de calidad para garantizar una buena administración del producto ingresado.

Organización y administración

- Capacitación permanente a los productores, directivos y trabajadores en temas de gestión.
- Implementar con los ambientes, equipos y personal apropiados para la ejecución del presente Plan de Negocio propuesto.

4.5 Ventaja competitiva

El café orgánico que queremos ofertar al mercado Europeo contará con características organolépticas que lo calificarán como un producto de excelente

calidad, cuerpo, sabor, aroma, acidez deseable y humedad de grano 12%, esto será logrado debido a las condiciones climáticas en las que se siembra y cosecha este grano, estos factores influyen en la obtención de un producto de calidad superior que cumple con los parámetros requeridos por el mercado internacional.

Aunque en la actualidad la asociación de productores agropecuarios del distrito de Pisuquia adolece de servicios especializados, a través de la implementación del plan de negocios existe la posibilidad de acceder a servicios de profesionales especializados en asistencia técnica y gestión empresarial para la transferencia de tecnologías.

4.6 Alianzas estratégicas y oportunidades de negocios

Los productores que integran la APROADPI decidieron organizarse para enfrentar los inadecuados métodos de comercio empleados por los intermediarios locales, así mismo conseguir la certificación de BIOLATINA para garantizar la sostenibilidad económica, social y ambiental comercializando así su café hacia el mercado Europeo, con precios diferenciados acompañados de premios sociales que permitan la implementación de programas de capacitación, salud y asistencia técnica., etc.

Actualmente vienen comercializando a través de acopiadores y de manera informal, a cooperativas como CEPICAFÉ, APROCARM, cooperativa Bagua, entre otros.

CAPÍTULO V

V. PLAN DE MERCADOTECNIA

5.1 Mercado objetivo o mercado meta

El mercado meta para la comercialización de nuestro producto, es el mercado externo, estudios demuestran que el precio no es un factor predominante en la decisión de compra sino más bien la calidad, entre otros aspectos (Kerin, Berkowitz, 2003).

El segmento de mercado de cafés orgánicos está creciendo de manera muy rápida en Estados Unidos, Europa y Japón, por ello nuestra producción se dirigirá al mercado Europeo.

5.2 Objetivos de mercadotecnia

En la tabla 8 se observa los objetivos de la mercadotecnia según los años en los que se va poniendo en práctica el plan de negocios.

Tabla 8. Objetivos de mercadotecnia

Objetivo	Indicador	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
Nivel de Ventas	Cantidad (qq = 46kg)/ha	12	15	18	21	24
	Cantidad (kg)/ha	552	690	828	966	1104
	Precio de venta por kg (S/.)	7.00	7.50	8.00	10.00	10.00
	Precio de venta (S./)ha	3864	5175	6624	9660	11040
	Nuevos Soles (S./)43ha	166 152	237 360	284 832	415 380	474 720

5.3 Estrategias de mercadotecnia

El café peruano es reconocido por su calidad y en especial el café certificado viene siendo posicionado en la mente del consumidor europeo y norteamericano mediante la promoción del producto en diversas ferias internacionales como: BIO-FACH y SCAA, para el logro de este propósito las diversas instituciones relacionadas con el café como: Junta Nacional del Café (JNC), Cámara Peruana del Café (CPC), PROMPEX, ADEX y otros hacen grandes esfuerzos.

Fortalecer nuestras relaciones comerciales y producir cafés de alta calidad para un mercado cada vez más exigente, para el logro de este objetivo se prepararán y se enviarán muestras de cafés a los clientes potenciales para que determinen a que mercados se destinarán de acuerdo a los gustos, preferencias y necesidades, además se realizará invitaciones especiales a los clientes (Importadores y tostadores) a conocer las unidades productivas y el proceso productivo del café en la asociación de productores agropecuarios de Pisuquia.

También, determinaremos las mejoras a realizarse en la cadena productiva del café de la APROADPI.

5.4 Mezcla de mercadotecnia

- Estrategias para llegar al segmento de mercado del bien mejorado (estrategia de mercadotecnia):

- **Producto**

El producto a ofertar será café orgánico en oro verde, en sacos de 46 Kg y con certificación de BIOLATINA.

La estrategia de mercadotecnia está basada en la calidad del producto: uniformidad y certificación orgánica.

- **Precio**

El mejorar y estandarizar la calidad del café ofrecido por los productores de la APROADPI permitirá comercializar mayores volúmenes a mejor precio, generando mayores márgenes de utilidad.

En los mercados especiales el precio que se paga por un producto orgánico, de alta calidad en todos los puntos de la cadena productiva y con entregas puntuales, están establecidos por encima del precio del normal.

El café descarte será comercializado en el mercado nacional a un precio menor. Los precios se han formulado sobre la base de la estructura de los costos, tomando en cuenta el valor agregado del bien. El margen de ganancia

se desea obtener sin dejar de tener como referencia los precios que se encontraron en el mercado.

- **Comercialización**

La comercialización se realizará como venta directa al importador o tostador, entregado en puerto y será entregado bajo contratos.

- **Promoción**

La Promoción en feria de cafés especiales y otros canales de difusión incluye la creación de una marca con empaque especial en los sacos de yute, que personalice la procedencia del café orgánico mejorado, como defensor del medio ambiente, como parte del pulmón del mundo, como parte de la mayor biodiversidad del planeta. No basta el sello de la certificadora, hay que crearle una imagen adicional propia. Esta articulación tiene que ir de la mano con el fortalecimiento organizacional de los productores, por ello se pretende capacitarlos en temas documentarios, capacitar a los promotores internos en temas como normas de producción orgánica, sistema interno de control, que son requisitos para poder acceder a mercados especiales. Además se pretende contactarse con una agencia certificadora para la certificación de BIOLATINA al 100% del total de los socios. Para un buen manejo del sistema de certificación es necesario la implementación de software que permita manejar una base de datos actualizada de todos los socios inmersos en el programa de adopción de tecnología, de tal manera que se mejore y corrija las condiciones existentes de manera oportuna, así como facilite la rápida

identificación de productores aptos para ser certificados como orgánicos y poder tener una información apropiada para la formulación del presupuesto anual en este rubro.

5.5 Planes de contingencias

Para elaborar este plan tomé en cuenta los puntos críticos que se presentan en cada etapa del proceso para la obtención de café orgánico, se detallan a continuación:

Las plagas como la roya, arañero, ojo de pollo, etc., comienzan con la llegada de la época lluviosa, es por eso que la incidencia de plagas es considerada el primer punto crítico en la producción y calidad del café orgánico.

La segunda etapa crítica del proceso productivo es en la cosecha, se practica, aún, una cosecha tradicional, es decir sin clasificación, mezclando cerezos verdes, maduros y pasados, generando problemas de calidad desde la cosecha.

La tercera etapa crítica del proceso productivo es el de beneficio húmedo, que empieza con el despulpado de las cerezas y es donde se generan las mayores causas de la baja calidad, después de los daños producidos por el ataque de plagas.

Las mejoras en la productividad y la calidad del café producido por los productores demandantes, se logrará con la aplicación del siguiente paquete tecnológico:

- Capacitación y compromiso del productor para realizar técnicas de manejo de bio huertos y la aplicación de las buenas prácticas agrícolas.

- Se impartirá la cultura cafetalera mediante capacitaciones en las buenas prácticas de cosecha y post cosecha la cual deberá ser utilizada en la etapa de cosecha y supervisada por el asistente técnico especializado.

- Se enfatizará rigurosamente en la selección de granos; antes y durante el lavado.

- Se enfatizará la intervención manual de mujeres en el proceso de separación de granos los granos defectos de los buenos.

CAPÍTULO VI

VI. PLAN DE OPERACIONES

6.1 Objetivos

- **Calidad**

- Mejorar la calidad física y de Taza de nuestro producto, mediante la aplicación del programa de fertilización acorde con las necesidades de nutrientes del suelo.
- Café con sello de certificación de BIOLATINA.

- **Flexibilidad**

- Las condiciones de microclimas y suelos permiten producir cafés diferenciados acorde a las exigencias y tendencias del mercado, pero se fortalecerá el producto existente con la certificación de BIOLATINA ya que permite ingresar a mercados internacionales con mejores beneficios para nuestro producto a ofertar.

- **Entrega**

- Realizar embarques de café en fechas anteriores a las fijadas en los contratos de exportación para entregar a tiempo nuestros productos.

- **Costos**

- Reducir los costos de producción, mediante el incremento de la productividad.
- Reducir los costos de servicios de transporte, mediante las entregas de cafés secos.

6.2 Estrategias de operaciones

- **Calidad**

- El mejoramiento de la calidad física y de Taza se logrará, mediante la nutrición adecuada del fruto y la implementación de un adecuado sistema de secado con la asesoría técnica a los productores.
- Para el análisis de la producción acopiada tanto físico como intrínseco (nivel de taza) el plan de negocio plantea el equipamiento con un laboratorio de control de calidad
- Para lograr la certificación de BIOLATINA se realizará la producción y comercialización bajo las normas de certificación ecológica

- **Flexibilidad**

- Se logrará ofertar un nuestro producto a mercados internacionales mediante el cumplimiento de los estándares de certificación; para esto se contará con un equipo técnico calificado en la ejecución del plan de negocio.

- **Entrega**

- Se logrará cumplir las fechas de entrega fijadas en el contrato mediante un cronograma de acopio y embarques que será establecido por la APROADPI y se dará a conocer a los productores asociados para comprometer las entregas de café.
- Se programará la fecha de procesamiento con días prudentes de anticipación del embarque.
- Se realizará las reservas en las navieras y toda la logística de exportación anticipadamente.

- **Costos**

- Se logrará incrementar la productividad mediante la incorporación de abonos y la aplicación de un programa estricto de fertilización. Al incrementar la productividad los productores mejorarán sus ingresos por lo consiguiente tendrán la capacidad de adquirir abonos y continuar incorporando nutrientes al suelo, asesorados por el equipo técnico de la APROADPI.
- Para reducir los costos de transporte, se construirán módulos de secado, que constan de un tendido de una manta de material de polietileno especial sobre una estructura de madera, generando un espacio interior para la colocación de unas bandejas con el contenido de café húmedo, la manta de polietileno genera un fuerte calor interior que permite un secado rápido y uniforme del grano y a la vez protege de la lluvia (Este sistema de secado es el apropiado para mantener las cualidades intrínsecas del grano), para cada productor de

tal modo que entregarán a la APROADPI café seco por lo que se evitará el pago de falso flete, de igual manera la organización al recibir café seco se evita el falso flete a planta y los gastos de secado.

6.3 Diseño del producto

Debido al agotamiento de los suelos de las unidades productivas de café, existe la necesidad urgente de mejorar la fertilidad de los suelos mediante la incorporación de insumos autorizados por las entidades de certificación y previo análisis de suelo:

- Guano de las Islas
- Roca fosfórica
- Sulfatos de origen natural y
- Cristales absorbentes de agua.

El programa de fertilización revertirá la difícil situación que actualmente enfrentan los productores, referido a la baja productividad por agotamiento de los suelos, por lo que los insumos estratégicos mejorarán sustancialmente la fertilidad del suelo con lo que se conseguirá incrementar la productividad por hectárea de las plantaciones y la calidad del grano.

El cultivo se hace de manera tradicional sin el uso de tecnologías lo que resta competitividad a la caficultura, por lo que se requiere la implementación con materiales, equipos y herramientas para el manejo eficiente del cultivo del café: moto hoyadoras, tubetes, bandejas, tanques para almacenamiento de agua,

mangueras, aspersores y micro aspersores. Siendo la cosecha y post cosecha determinante para mantener la calidad del grano, se necesita mejorar el sistema de beneficio húmedo mediante equipamiento adecuado: cosechadoras, y secadores solares para café pergamino.

La asociación exportará café según requerimientos específicos de los clientes, por ello es necesario implementar el laboratorio de control de calidad para la segmentación de la producción según las características físicas y el perfil de taza: balanza electrónica, detector de humedad, pluma de muestreo, trilladora, tostador, molino, mallas milimétricas, estantería y utensilios.

La asociación no cuenta con técnicos especializados para asesorar a los productores en la producción de cafés especiales, por ello es necesario contratar con los servicios permanentes de técnicos, quienes datarán con conocimientos al productor para el manejo del cultivo, desde la producción de plántulas hasta la obtención del café verde, bajos las normas de certificación.

La asociación para garantizar su sostenibilidad en el mercado, tiene la necesidad de dotarse anualmente de la certificación orgánica de BIOLATINA, la cual le permitirá a la organización mantenerse en los dos mercados más importantes del café (Mercado orgánico y del comercio justo), lo que permitirá que los productores gocen de precios diferenciados y obtengas primas o premiso para inversión social y mejoras ambientales en la zona.

En el Perú a diferencia de otros países, la caficultura es conducida de una manera tradicional empírica casi en su totalidad lo que hace que los productores tengan altos costos de producción, sumado a esto en los últimos años se tiene un alto costo de la mano de obra por la escasez de la misma, principalmente para llevar a cabo el cultivo y la cosecha; por lo que el productor va mermado sus resultados netos; en tal sentido una de las pocas formas de mejorar la rentabilidad de la caficultura es la adopción de tecnologías eficientes que replacen procedimientos costosos que antes eran realizados manualmente como las deshieras, cosecha, despulpado y otros. En tal sentido se deben adoptar tecnologías que sean sostenibles y no tengan efectos negativos en el medio ambiente.

La implementación con materiales, equipos y herramientas para el manejo eficiente del cultivo, incluirá a los productores en una caficultura competitiva, puesto que reducirán los costos de producción, rehabilitarán las plantaciones agotadas y mejorarán la productividad.

Impacto de la tecnología en las operaciones:

- Permitirá cambiar de una caficultura tradicional y de baja tecnología a una caficultura competitiva con tecnología media.
- Mejorará sustancialmente la productividad por hectárea
- Se garantizará las sostenibilidad económica, social y ambiental mediante el mantenimiento de la certificación orgánica.

Impacto de la tecnología en el producto

- Cafés finos de alta calidad de origen único.
- Café con sello de certificación de BIOLATINA

Impacto de la tecnología en las ventas

- Posicionamiento del café de APROADPI en el mercado internacional.
- Incremento de la cotización por quintal de café ofertado.
- Incremento de la oferta de café en un 20% anual promedio en los próximos 05 años.

En el cuadro 3 describimos las características del producto actual y las características que tendrá el producto una vez implementado el plan de negocio.

Cuadro 3. Descripción de características de producto mejorado Vs el producto actual

Ítem	Descripción	Aspectos que mejorarían con la adopción de tecnología
Nombre genérico del producto	Café Pergamino.	Se obtendrá un café especial con 100% de certificación orgánica.
Características Principales	El Café producido por los socios de la Asociación de Productores Agropecuarios del Distrito de Pisuquia tiene características organolépticas que lo califican como café tipo especial, cuerpo, sabor, aroma y acidez deseable, humedad de grano 13%.	Se obtendrá un café orgánico con 12% de humedad, rendimiento exportable de 85% y calidad de perfil de taza de 85 puntos.
Características especiales o particulares	El producto de la Asociación de Productores Agropecuarios del Distrito de Pisuquia se encuentra en proceso de certificación orgánica.	Con la adopción de tecnología se podrá conseguir el 100% de las parcelas de los socios con certificación orgánica por la empresa BIOLATINA.
Calidades y presentaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Café orgánico pergamino, envasado en sacos de 52,2 kg con certificación IMO UTZ para la empresa PERALES HUANCARUNA S.A.C. • Café convencional, envasado en sacos de 52,2 kg. 	<p>Con la adopción de tecnología se podrá ofertar las variedades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Café orgánico envasado en sacos de 46 kg con certificación orgánica otorgada por BIOLATINA.
Etapas del Producto	El café como producto orgánico actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento, la demanda actual de Cafés especiales tiene una tasa de crecimiento del 20% anual, existe una creciente tendencia mundial por el consumo de productos orgánicos, saludables, amigables con el medio ambiente y sobre todo que provengan de pequeñas organizaciones de productores.	La Asociación de Productores Agropecuarios del Distrito de Pisuquia al ofrecer el producto mejorado tendrá enormes posibilidades de ingreso a los mercados con gran demanda por el tipo y variedades de producto ofertado.

6.4 Diseño de procesos operativos

Los procesos operativos se observan en el gráfico 3

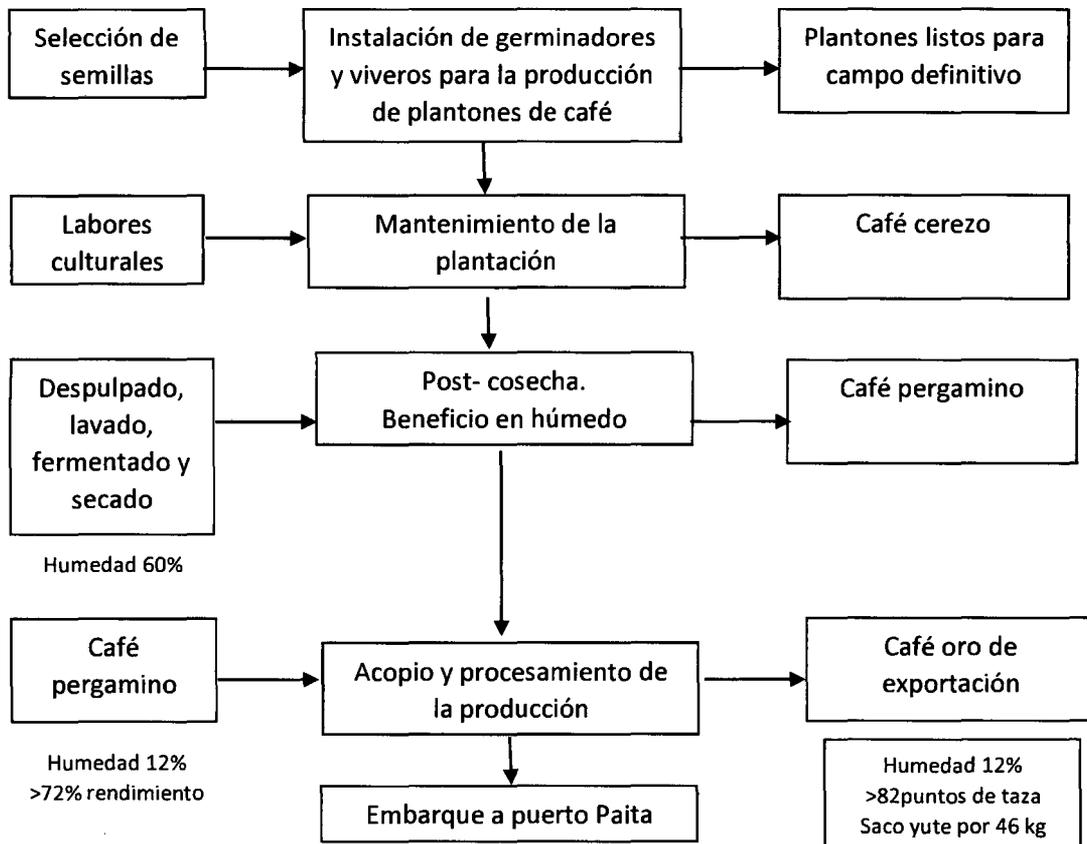


Gráfico N°3. Proceso productivo

6.5 Planificación de la producción

Basándonos en las tablas 3 y 7, en el siguiente gráfico observamos la planificación de la producción de la APROADPI hasta el 2018.

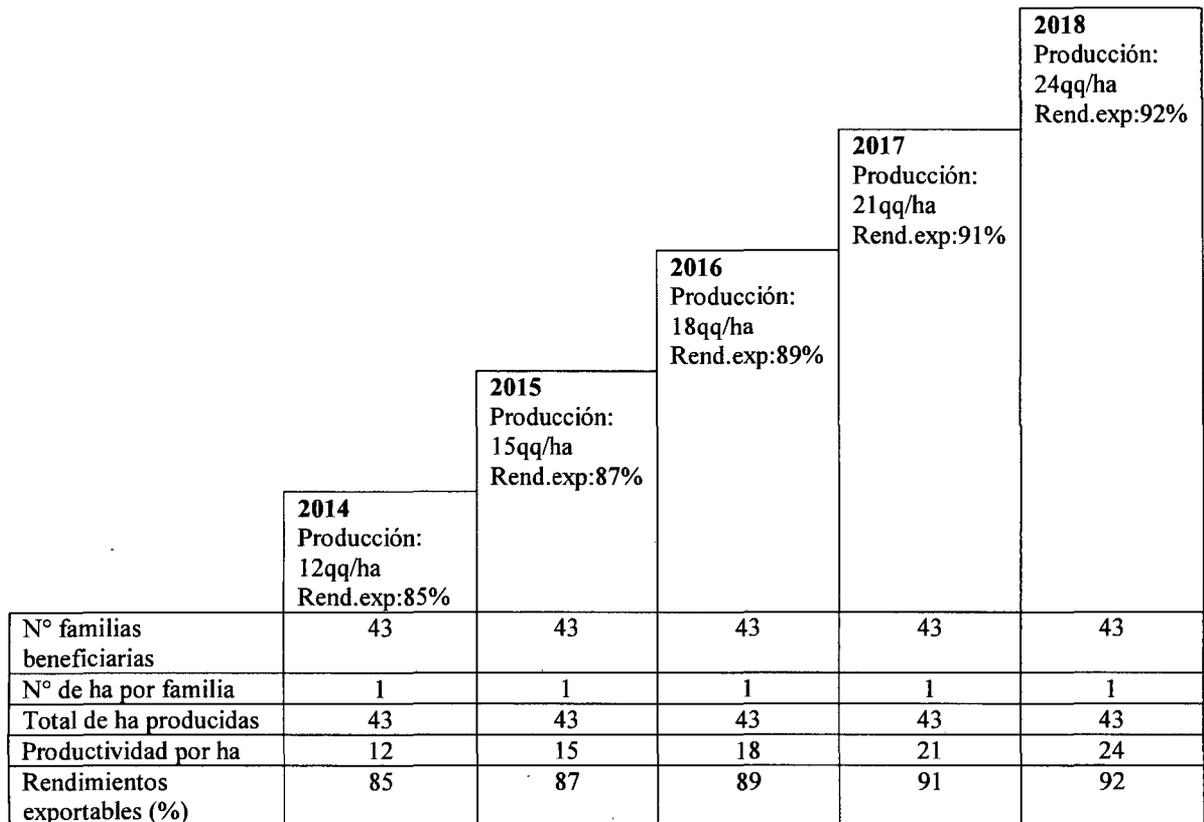


Gráfico N°4. Planificación de la producción

6.6 Actividades preoperativas

- Identificar y empadronar a los miembros de la asociación de productores agropecuarios del distrito de Pisuquia.
- Diagnosticar la situación de producción de café de la asociación de productores agropecuarios del distrito de Pisuquia a través de la matriz FODA.
- Identificar y evaluar el mercado que mejores condiciones ofrece a los productores de la APROADPI.
- Realizar un análisis económico – financiero y de rentabilidad de la propuesta productiva.
- Redactar el plan de negocio

CAPÍTULO VII

VII. PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

7.1 Administración de recursos humanos

7.1.1 Reclutación

El personal a laborar para la APROADPI, será solicitado mediante un anuncio claro, conciso, informativo y motivador en el cual se colocará el nombre de la asociación, el puesto de trabajo que se desea cubrir, las exigencias de éste y las habilidades a tener según las áreas a funcionar.

▪ Gerente

El gerente de la APROADPI debe ser un Ingeniero Agrónomo o profesional en ciencias económicas, sus funciones principales son las siguientes:

- Es responsable de la elaboración de la línea de base del plan de negocio.
- Es el órgano responsable de la ejecución del plan de negocio según el cronograma establecido y de la administración de los recursos humanos y financieros.
- Expondrá al equipo técnico, directivos y productores de la asociación las actividades y estrategias contempladas en el plan de negocio para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Emitirá informes mensuales cuando lo solicite la asociación o los funcionarios del PROCOMPITE o AGROIDEAS.

- **Asistente administrativo/contable**

El asistente administrativo, debe ser un técnico contable, financiero o administrativo, debe tener facilidad de trabajo en equipo, capacidad de desempeño bajo presión, honradez, puntualidad y conocimientos de Microsoft office.

- **Extensionista para la producción de cafés especiales.**

El extensionista para la producción de cafés especiales debe ser técnico agropecuario o promotor técnico, haberse desempeñado como extensionista para la producción de cafés especiales, conocimientos en normas de certificación ecológica, así como también tener conocimientos de Microsoft office, facilidad de trabajo en equipo, capacidad de desempeño bajo presión, conducir motocicleta y conciencia ecológica.

- **Responsable de acopio y control de calidad**

El responsable de acopio y de control de calidad debe ser un técnico con certificación en control de calidad física e intrínseca de café, haberse desempeñado como responsable de acopio u control de calidad en empresas cafetaleras, así como también debe tener

conocimientos de Microsoft office, facilidad de trabajo en equipo, conocimientos de logística, trazabilidad de productos y manejo de registros. Tendrá las siguientes funciones principales:

- Recepcionar y controlar la calidad (Física y organoléptica) de la producción que ingresa al centro de acopio.
- Almacenar por separado los cafés certificados y sin certificar.
- Llevar un control Kardex de la producción manejada por la asociación.
- Realizar los envíos a planta de procesamiento, los mismos que deben contar con la siguiente información: relación de productores participantes en cada envío, tarjeta de control de calidad física (Rendimiento exportable) y organoléptica (Calidad en taza).
- Monitorear el procesamiento, junto con los directivos de vigilancia designados para garantizar que se obtenga los rendimientos estimados.
- Realizar informes semanales o cuando lo requiera los órganos de la asociación, respecto a: cantidad de café acopiada según certificaciones, cantidad de café enviada a planta, saldos de procesamiento, debilidades o defectos encontrados en la producción para que el equipo técnico
- Cuidar de los bienes bajo su responsabilidad, etc.

▪ **Responsable comercial**

El responsable comercial debe ser un licenciado en ciencias económicas y/o negocios internacionales, haberse desempeñado en puestos referidos a gestión de exportación de empresas, así mismo debe tener conocimientos de Microsoft office, dominio del idioma ingles a nivel intermedio. Sus funciones serán:

- Negociar con los clientes la producción de la asociación, respecto a diferenciales, calidad, fechas de embarque, condiciones de pago, entre otras.
- Formalizar contratos de exportación.
- Elaborar el cronograma el cronograma de acopio y embarques de la campaña.
- Realizar la gestión logística y legal de la exportación.
- Informar a la gerencia en forma mensual o cuando lo solicite sobre: cantidad de café embarcada, precios de venta, satisfacción del cliente, etc.
- Asistir a ruedas de negocios, ferias nacionales o internacionales para el mercadeo de la producción de la asociación.

7.1.2 Selección

Para la selección del personal a laborar en la APROADPI, se evaluará quién es apto para ocupar cada vacante ofrecida. La evaluación se basará en:

- El currículum personal.
- La entrevista personal, oportunidad que sirve para corroborar la información descrita en el currículum y evaluar actitudes y valores subjetivos.
- Una evaluación psicológica, que permite evaluar la salud mental del candidato y su capacidad para adecuarse a la cultura de la organización.

Luego de evaluar a los candidatos, se seleccionará a aquel que mejor se adecue a las necesidades y el perfil del puesto.

Durante el proceso de selección es fundamental que el candidato sea evaluado por quien será su jefe inmediato, para que dé su visto bueno.

7.1.3 Contratación

Con la decisión firme de la autoridad correspondiente, la APROADPI convoca al candidato seleccionado para la entrevista final y acordar las condiciones de la contratación.

Una vez seleccionado para cubrir uno de los puestos solicitados, el seleccionado deberá entregar los siguientes documentos:

- Fotocopias de títulos.
- Referencias laborales
- Partida de nacimiento original
- Fotocopia de documentos personales y otros que sean necesarios.

La APROADPI podrá agregar o eliminar documentos de acuerdo a la naturaleza del puesto y determinar el cumplimiento de los requisitos del mismo.

Los empleados de nuevo ingreso estarán en período de prueba de acuerdo a lo establecido en el reglamento de trabajo.

7.1.4 Inducción

Una vez que la APROADPI cuente con nuevo personal, se establecerán los mecanismos que le permitirán a la asociación evaluar el desempeño de cada trabajador.

Para ello, la APROADPI establecerá pautas y estrategias que guiará al trabajador para que se concentre en los objetivos que desea alcanzar la asociación.

En un inicio, el trabajador debe familiarizarse con la misión de la APROADPI y con los objetivos de su puesto. Debe conocer sus funciones, sus responsabilidades, sus derechos, sus obligaciones, así como los resultados que se esperan de él y cuándo y cómo será evaluado.

La inducción al trabajador se hará antes que inicie sus labores; así, se evitará que el trabajador pierda tiempo tratando de averiguarlo todo por sus propios medios, y que se genere ansiedad e incomodidad en él. Así mismo se mencionará cuáles son las normas de la asociación, cuál es el horario de trabajo, a quién debe recurrir si necesita solucionar un

problema, cuál es la forma de pago, y ser presentado a los demás miembros del equipo.

7.1.5 Capacitación y desarrollo

El personal contratado para la APROADPI y ya familiarizado con la empresa deberá recibir capacitaciones continuas para que desde un inicio logre el máximo rendimiento y cumpla con los estándares de calidad establecidos por la asociación.

Un personal capacitado, significa mejoras en la productividad del negocio, mejor calidad de los productos y logro de los objetivos generales de la empresa.

La capacitación es también un medio para motivar a los trabajadores y conseguir que ellos cubran sus expectativas de crecimiento personal.

La capacitación a los trabajadores de la APROADPI se llevará a cabo por los jefes o directivos para que transfieran sus conocimientos al grupo de trabajadores; así mismo puede invitar a personas especializadas para que dicten cursos o talleres dentro de la asociación; puede pagar cursos en instituciones especializadas, según las necesidades detectadas.

Sin embargo, esto no significa que la asociación capacitará siempre y al mismo tiempo a todos sus trabajadores. Es indispensable que se detecten las necesidades actuales y las proyecciones futuras, se evalúen las

posibilidades y se estime cómo podrán cubrirse de acuerdo a un plan de capacitación

7.1.6 Evaluación del desempeño

Luego del proceso de inducción y capacitación, el siguiente paso será evaluar el desempeño del trabajador. Este proceso no sólo orienta a la APROADPI para que premie o aplique medidas correctivas a sus trabajadores, sino también para proponer cambios y mejoras en el trabajo mismo.

La evaluación de personal permite determinar quiénes pueden obtener mejoras salariales, quienes pueden ascender y ocupar otros puestos, quiénes deben salir de la asociación, qué necesidades de capacitación y entrenamiento requieren los trabajadores y qué aspectos del trabajo motivan o desmotivan a las personas.

7.1.7 Sistema de remuneraciones y Compensaciones

El sistema de remuneraciones y compensaciones es el programa que implementa la asociación para el pago de remuneraciones y beneficios.

Estos sistemas sirven para:

- Atraer personal calificado y mantener al personal talentoso.
- Mantener la equidad entre los trabajadores actuales y lograr su satisfacción.

- Motivar a los trabajadores, premiando su esfuerzo y mejora en el trabajo, de manera justa y equitativa en todos los niveles de la asociación, según las políticas que se establezcan.

Las remuneraciones son los pagos mensuales que se harán a los trabajadores de la APROADPI, por el desarrollo de las funciones de su puesto determinado. Las remuneraciones se fijarán de acuerdo al mercado laboral, al tipo de tarea asignada y al nivel de responsabilidad otorgada.

Además de la remuneración, la asociación deberá pagar compensaciones fijadas por ley, tales como el seguro de salud, el pago de gratificaciones (en julio y diciembre), el pago por compensación de tiempo de servicios (CTS), entre otras.

La asociación también puede dar otro tipo de compensaciones, fuera de las que exige la ley, como movilidad, etc., siempre y cuando se superen las metas de ventas en determinado periodo, se produzca más de lo que se había programado, se logre un contrato importante, se mejore los procesos y se consigan ahorros en costos y mayor eficiencia.

El recurso humano es una pieza fundamental para el éxito de la asociación, por lo tanto, se destinarán los recursos necesarios para atraer, desarrollar y retener una fuerza laboral competitiva y talentosa.

7.1.8 Motivación

Para motivar al personal que trabaja en la APROADPI se utilizarán ciertas estrategias:

- Se creará un ambiente de libre comunicación en todos los niveles de la asociación, estableciendo un cronograma de reuniones periódicas en la que todos los trabajadores y jefes compartan problemas, experiencias y conocimientos.
- Se incentivará a los trabajadores para que participen en la toma de decisiones, en aspectos relacionados con su trabajo y para los cuales están capacitados.
- Se establecerá mecanismos de participación directa que alienten a los trabajadores a dar sugerencias y opiniones acerca del desarrollo de su puesto y de la asociación.
- Se premiarán los aportes y contribuciones que signifiquen una mejora en la gestión y/o el desarrollo de nuevas ideas.
- Se evaluará el desempeño de manera constante, felicitando al trabajador por su buen trabajo o explicándole qué medidas correctivas debe asumir cuando no se han alcanzado los objetivos o no se ha realizado la tarea de manera correcta.
- Se establecerá una escala de pagos que valore el aporte del trabajador y cubra sus necesidades, además de premiar su productividad y alto desempeño.
- Se tendrá un horario que no exceda las ocho horas laborales. De ser necesario un mayor tiempo por día, se pagará las horas extras correspondientes. El trabajador debe descansar lo necesario para

tener un óptimo desempeño. El exceso de trabajo puede traer problemas físicos y psíquicos.

- Se establecerá mecanismos para que los trabajadores puedan lograr un equilibrio entre su trabajo y su vida personal y familiar; por ejemplo, dar flexibilidad a un trabajador en caso que requiera acudir a una reunión escolar de su hijo o atender una emergencia de salud personal.

La clave está en considerar al trabajador como un “cliente interno”, con el que debe haber mucha comunicación y coordinación para conocer sus necesidades e inquietudes. El trabajador es un elemento muy importante en la satisfacción de su cliente final.

CAPÍTULO VIII

VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

8.1 Impactos sociales

La asociación en sus Estatutos y Reglamentos promueve la participación activa de la mujer en la toma de decisiones de la Organización.

Consecuentemente al incremento de la productividad de las plantaciones, se incrementará el número de jornales durante el periodo de cosecha, aumentando la mano de obra de mujeres.

Al mejorar los ingresos de la familia cafetalera con el acceso a precios diferenciados, sus miembros tendrán acceso a servicios de salud, educación y mejor alimentación.

8.2 Impactos ambientales

En el presente proyecto se ha planteado el manejo técnico productivo de cultivos, el mismo que permitirá incrementar los rendimientos; obteniéndose café de calidad, sin contaminación contribuyendo a la conservación y protección del medio ambiente.

En el siguiente cuadro se describen las actividades que tendrán un efecto negativo directo sobre el ambiente, como consecuencia de la puesta en marcha del plan de negocios. Los efectos negativos tendrán acciones correctivas

inmediatas, que serán evaluadas durante el proceso de cada actividad descrita, según detalle a continuación.

Cuadro 4. Impacto Ambiental del Plan de Negocio

Actividades del Plan de Negocio	Determinación del Impacto	Indicadores	Acciones Correctivas
Manejo e instalación de parcelas de café	Reducción nutricional del suelo	Plantas débiles con poca producción	Aplicación de abonos orgánicos ya sea compost o guano de isla reforzado con roca fosfórica.
	Residuos de cosecha en campo	Foco infeccioso de posibles patógenos	Usarlos como insumos para producción de compost.

CAPÍTULO IX

IX. ORGANIZACIÓN

9.1 Breve reseña de la organización:

La Asociación de Productores Agropecuarios del Distrito de Pisuquia (APROADPI), es una organización formada en el año 2006, integrada por 43 pequeños agricultores, de los anexos de Duraznillo, Pueblo Nuevo, Alto Perú, Paujamarca, La Unión, San Juan del Rejo, Nueva Libertad y Pisuquia, quienes tienen sembradas un promedio de 80 ha, con un rendimiento promedio de 10 qq/ha/año, que hacen una producción total de 800 qq/ha/año.

Con la implementación del plan de negocio la Asociación buscará la certificación orgánica con la empresa certificadora BIOLATINA para exportar cafés orgánicos y especiales.

9.2 Ubicación de la AEO

En el cuadro 5 se observa la ubicación geográfica de la AEO

Cuadro 5. Ubicación de la AEO

Departamento	Amazonas
Provincia	Luya
Distrito	Pisuquia
Dirección	Duraznillo s/n
Centro poblado	Duraznillo
¿El centro poblado pertenece a la capital de distrito?	No
¿El centro poblado es rural o urbano?	Rural

9.3 Composición de la junta directiva del AEO

En el cuadro 6 se observa la composición de la junta directiva del AEO

Cuadro 6. Composición de la junta directiva del AEO

	Nombres y apellidos	DNI
Presidente	Jose Adalicio Sifuentes Portocarrero	33800156
Vicepresidente	Omar Gomez Guevara	40941779
Secretaria	María Ofelia García Saldaña	33420451
Tesorera	María Albina Barrientos Serban	33814113
Vocal 1	Wilson Vela Chumbe	33817025
Vocal 2	Carlos Eliades Lopez Chumbe	33799898
Vocal 3	Santos Wilder Tabaco Barrera	43357218

9.4 Participantes de los AEO

En el cuadro 7 se observa el número de participantes de la AEO según el tipo y género.

Cuadro 7. Participantes de los AEO

	Tipo de persona	Número
<input checked="" type="checkbox"/>	Personas Jurídicas	01
<input checked="" type="checkbox"/>	Personas Naturales	42

Hombres que integran	38
Mujeres que integran	5

9.5 Estructura de distribución de utilidades

La asociación de productores agropecuarios del distrito de Pisuquia a la fecha no tiene actividades económicas considerables y por ende no realiza distribución de utilidades económicas, pero cuando la APROADPI empiece a generar utilidades, estas serán distribuidas mensualmente.

9.6 Medidas para evitar una mala administración de los AEO

En el cuadro 8 se observa las medidas que APROADPI utilizara para evitar una mala administración.

Cuadro 8. Medidas para evitar una mala administración de los AEO

Situación	Se cumple (Si o No)
Informar periódicamente a las personas naturales o accionistas de la situación del AEO	Si
Informar las enmiendas a los estatutos que se lleven a cabo	Si
Rotación periódica de la junta directiva	Si
Los socios o personas naturales deben tener el derecho de convocar a una reunión de la junta cuando lo crean conveniente	Si
Se debe tratar equitativamente a los socios o personas naturales	Si

9.7 Estructura de trabajo en la AEO

En el cuadro 9 se observa la estructura de la APROADPI y el puesto que tiene cada integrante.

Cuadro 9. Estructura de trabajo en a AEO

Socios o Personas Naturales	Puesto en la AEO
1 Wilson Vela Chumbe	Vocal
2 Javier Huamán López	Socio
3 Remigio Salazar Cuchca	Socio
4 Gonzalo Medina Chávez	Socio
5 José Jesús Vásquez Rocha	Socio
6 Rodolfo Chávez Vargas	Socio
7 Gerardo Yóplac Quintana	Socio
8 Segundo Quintino Tejada Quintana	Socio
9 Gilberto Tapia López	Socio
10 Amancio Vásquez Visalot	Socio
11 Juanito García Torres	Socio
12 Bartolomé Chávez López	Socio
13 Nicolás Vásquez Buelot	Socio
14 Fredy Castillo Chávez	Socio
15 Manuel Jesús Sifuentes Portocarrero	Socio
16 Carlos Abel Tauma Mendoza	Socio
17 Ysidora Valqui Pingus	Socio
18 Delfin Chávez Valqui	Socio
19 Teodoro Vázquez Rocha	Socio
20 Santiago Chávez Valqui	Socio
21 María Albina Barrientos Serban	Tesorera
22 Cristina Valqui de Tauma	Socio
23 Julio César Medina Occ	Socio
24 Elí García Guamanta	Socio
25 Omar Gómez Guevara	Vicepresidente
26 Wilder Tabaco Barrera	Socio
27 Benito Chávez Valqui	Socio
28 Agapito Vargas Valqui	Socio

29 Carlos Eliades López Chumbe	Vocal
30 Fidel Ernesto Sifuentes Portocarrero	Socio
31 José Adalicio Sifuentes Portocarrero	Presidente
32 Rosa Alvina Sifuentes Portocarrero	Socio
33 Santos Ángeles Vargas Angulo	Vocal
34 María Ofelia García Saldaña	Secretaria
35 Wuilder Alberto Sifuentes Buelot	Socio
36 Gemner Patrocinio Sifuentes Zavaleta	Socio
37 Leoncio Medina Chávez	Socio
38 Jinner Medina Damacén	Socio
39 Franciles Chávez Valqui	Socio
40 Robert Horna Chávez	Socio
41 Edwin Salazar Arista	Socio
42 Cesar García Saldaña	Socio
43 Julio Bustamante Tapia	Socio
44 Maicol Huamán Chávez	Socio

9.8 Organigrama del AEO

En el grafico 5 observamos el organigrama actual de la AEO

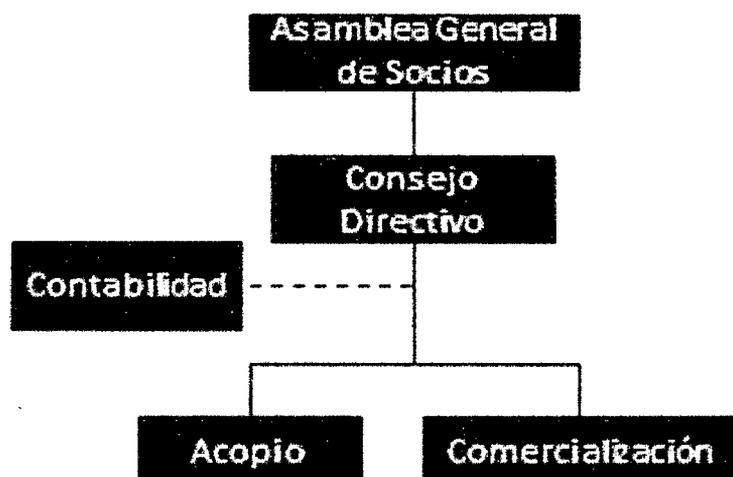


Gráfico N°5. Organigrama actual del AEO

En el grafico 6 observamos el organigrama de la AEO después de la implementación del plan de negocio

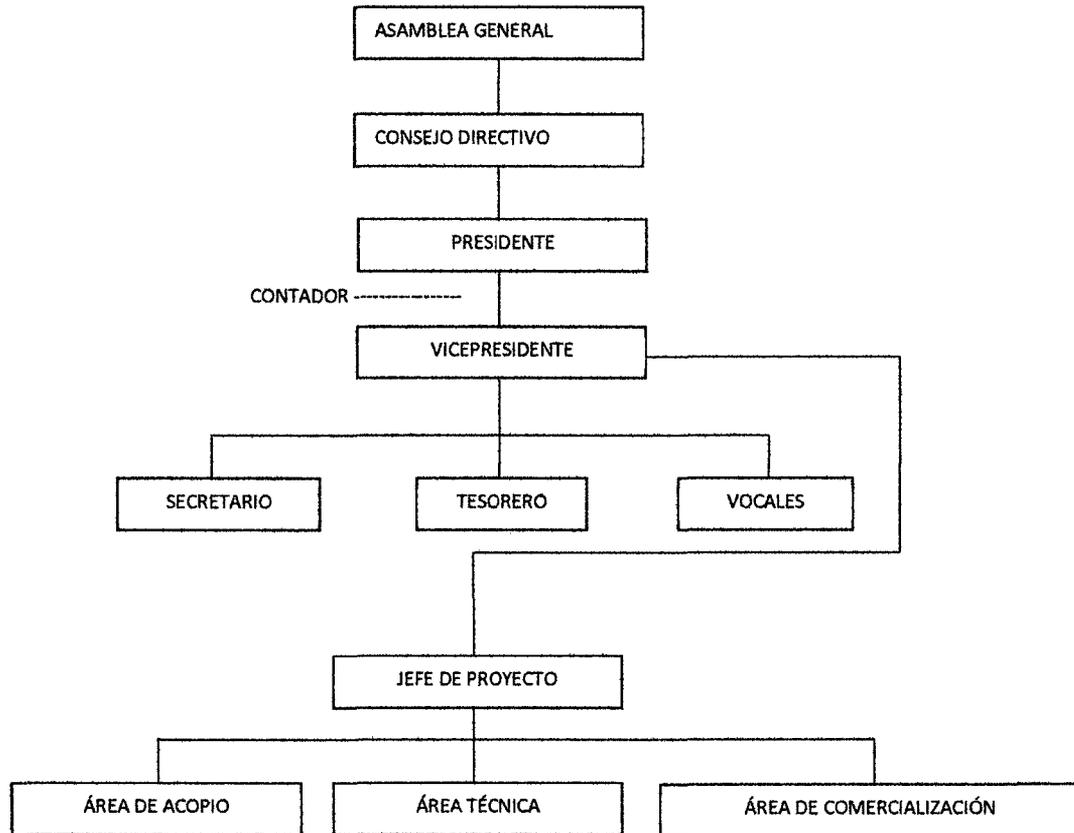


Gráfico N°6. Organigrama del AEO con el plan de negocio

CAPÍTULO X

X. PLAN CONTABLE Y FINANCIERO

10.1 Plan de inversiones y financiamiento

En el proceso de desarrollo del plan de negocio que incluye el mercado objetivo, se procederá a organizar la información obtenida para diseñar el plan financiero de la asociación. El punto de partida para este proceso será la estimación de la inversión inicial, de las ventas, de los costos en que se incurrirá para desarrollar la producción y del financiamiento que se requerirá para estos fines. Producto del cálculo de estas estimaciones y de los supuestos que se establezcan para cada escenario, se podrá elaborar los estados financieros proyectados a partir de los cuales será posible calcular el valor actual neto del plan de negocio y la tasa interna de retorno.

10.2 Justificación del cofinanciamiento

En el cuadro 10 se observa las razones del cofinanciamiento de plan de negocio.

Cuadro 10. Justificación del cofinanciamiento

Justificación del cofinanciamiento
1. Mejorar la rentabilidad económica de la cadena productiva de café en el distrito de Pisuquia
2. Incrementar la productividad de las parcelas de café pasando de tener de 10 qq/ha/año a 24 qq/ha/año
3. Mejorar el proceso de beneficio del café (manejo de postcosecha, secado, selección, clasificación y almacenado).
4. Acceder al sello orgánico de BIOLATINA

10.3 Mejoramiento del producto o servicio

En el cuadro 11 se observa las razones del mejoramiento del producto ofertado.

Cuadro 11. Mejoramiento del producto o servicio

Mejoramiento del producto o servicio
1. Tener mayores volúmenes de producción gracias a la implementación de un adecuado paquete tecnológico en la cadena productiva del café.
2. Tener granos de calidad gracias al buen manejo productivo y beneficio (despulpado, secado).
3. Tener granos con alta rentabilidad en taza y con buenas características organolépticas.

10.4 Asistencia técnica y/o capacitación requerida

En el cuadro 12 se observa las razones de la asistencia técnica requerida.

Cuadro 12. Asistencia técnica y/o capacitación requerida

Asistencia técnica y/o capacitación requerida
1. Control de plagas y enfermedades.
2. Beneficio (cosecha, sacado, selección y almacenamiento)
3. Manejo e implementación de buenas prácticas agronómicas (abonamiento, poda, manejo de sombra)

10.5 Plan de inversiones y costos de operación y mantenimiento

Basándonos en el anexo 1, en la tabla 9 se observa los costos de mantenimiento de una hectárea de café orgánico de la APROADPI.

Tabla 9. Costo de mantenimiento de una hectárea de café

Costo de mantenimiento de una hectárea de café											
Componentes	Unidad de medida	Costo unitario	año 1		año 2		año 3		año 4		año 5
			Cantidad	N. Soles	Cantidad						
A. COSTOS DIRECTOS				2,407.50		3,050.00		3,424.00		4,035.00	
1. Mano de Obra				1,625.00		2,225.00		2,575.00		2,925.00	
Deshierbo manual (3 veces por año)	Jornal	25.00	3	75.00	3	75.00	3	75.00	3	75.00	3
Abonamiento	Jornal	25	10	250	10	250	12	300	14	350	14
Podas Sanitarias	Jornal	25	8	200	10	250	10	250	12	300	12
Control fitosanitario	Jornal	25	4	100	6	150	6	150	8	200	8
Cosecha	Jornal	25	40	1000	60	1500	72	1800	80	2000	80
				700		700		700		850	
2. Insumos											
Abono foliar	Kilos	25	4	100	4	100	4	100	5	125	5
Guano de isla	Saco	50	10	500	10	500	10	500	12	600	12
Roca Fosfórica	saco	25	4	100	4	100	4	100	5	125	5
				7525		0		0		0	
3. Herramientas											
Tijera de podar	Unidad	18	43	774							
Sierra	Unidad	20	43	860							
Machetes	Unidad	12	43	516							
Cavador	Unidad	25	43	1075							
Bandeja de secado	Kit	100	43	4300							
				82.5		125		149		260	
4. Transporte											
Cosecha (flete)	Kilos	0.05	1650	82.5	2500	125	2980	149	5200	260	5200
B. COSTOS INDIRECTOS				240.75		305.00		342.40		403.50	
1. Imprevistos 10% C.D	Soles			240.75		305.00		342.40		403.50	
TOTAL COSTO DE MANTENIMIENTO (ha)				2,648.25		3,355.00		3,766.40		4,438.50	
TOTAL COSTO DE MANTENIMIENTO PARA LAS 43 ha				121,399.75		144,265.00		161,955.20		190,855.50	
OTROS COSTOS											
Asistencia técnica		18000	1	18000							
Certificación de las 43 ha	unidad	10000	1	10000							
TOTAL DE OTROS GASTOS	Unidad			28 000	0.2	2000	0.2	2000	0.2	2000	0.2

Total de costo requerido para mejorar la cadena productiva de café en el año 1	149,399.75
--	------------

10.6 Determinación del precio de venta

Basándonos en el anexo 2, en la tabla 10 se observa el precio de venta por kilogramo y sacos de café orgánico

Tabla 10. Determinación del precio de venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio por (kg)	7	7.5	8	10	10
Precio por sacos de (46 kg)	322	345	368	460	460

10.7 Determinación de los ingresos

Según el anexo 3, en la tabla 11 se observan los ingresos desde el primer año hasta el quinto año de haber implementado el plan de negocio.

Tabla 11. Determinación de los ingresos

Análisis económico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
costos de producción	10,173.25	3,355.00	3,766.40	4,438.50	4,438.50
producto final (kg)	552	736	828	966	1104
precio por kg (s/)	7	7.5	8	10	10
costo - beneficio					
rendimiento x precio	3864	5520	6624	9660	11040
UTILIDAD BRUTA	-6,309.25	2,165.00	2,857.60	5,221.50	6,601.50

10.8 Análisis del punto de equilibrio

Basándonos en el anexo 4, en la tabla 12 se observa el punto de equilibrio del café orgánico de la APROADPI.

Tabla 12. Punto de equilibrio

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2,567.47	3,228.38	3,610.64	4,210.89	4,188.07

- **Año1:** Para el primer año se debe generar un ingreso de 2,567.47 para no ganar ni perder, es decir para sostener el negocio y cubrir con los costos.
- **Año2:** Para el segundo año se debe generar un ingreso de 3,228.38 para no ganar ni perder, es decir para sostener el negocio y cubrir con los costos.
- **Año3:** Para el tercer año se debe generar un ingreso de 3,610.64 para no ganar ni perder, es decir para sostener el negocio y cubrir con los costos.
- **Año4:** Para el cuarto año se debe generar un ingreso de 4,210.89 para no ganar ni perder, es decir para sostener el negocio y cubrir con los costos.
- **Año5:** Para el quinto año se debe generar un ingreso de 4,188.07 para no ganar ni perder, es decir para sostener el negocio y cubrir con los costos.

10.9 Evaluación de la rentabilidad

Basándonos en el anexo 5, en la tabla 13 se evaluamos la rentabilidad del proyecto.

Tabla 13. Evaluación de la rentabilidad

I=10%	
VAN	S/. 854 059.4208
TIR	53%

10.10 Estados de ganancias y pérdidas

Basándonos en el anexo 6, en la tabla 14 se observa los estados de ganancias y pérdidas de la APROADPI en los primeros 5 años de haberse implementado el plan de negocio.

Tabla 14. Estados de ganancias y pérdidas

Concepto	Año 01	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas	3864	5520	6624	9660	11040
(-) costos de producción	10,173.25	3,355.00	3,766.40	4,438.50	4,438.50
(=) UTILIDAD BRUTA	6,309.25	2,165.00	2,857.60	5,221.50	6,601.50
(-) Gastos de Administración 2 %	126.19	43.30	57.15	-104.43	132.03
(-) Depreciación	-305	-305	-305	-305	-305
(-) Amortización de intangibles					
UTILIDAD OPERATIVA	5,878.07	2,513.30	3,219.75	5,630.93	7,038.53
(-) Gasto financiero					
(=) UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	-5878.065	2513.3	3219.752	5630.93	7038.53
(-) Impuestos (10%- ley de la Amazonia)	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA UTILIDAD NETA	-5878.065	2513.3	3219.752	5630.93	7038.53
FLUJO DE CAJA UTILIDAD NETA PARA LAS 43 ha	-252756.795	108071.9	138449.336	242129.99	302656.79
UTILIDAD NETAPARA LAS 43 HA (CONSIDERANDO PARA EL AÑO 1 ASISTENCIA TECNICA Y IMPLEMENTACIO DE CERTIFICACION) PARA LOS DEMAS AÑOS SOLO SE CONSIDERA GASTOS DE INSPECCION	-280756.795	106071.9	136449.336	240129.99	300656.79

CAPÍTULO XI

11.1 Conclusiones

- Para el presente proyecto será necesario un presupuesto de S/. 149,399.75 siendo la participación de PROCOMPITE con 80% con un monto de S/. 119 519.80 y la APROADPI aportará el 20 % que es un total de S/. 29 879.95

- El plan de negocio: mejoramiento de la producción y comercialización de café orgánico, de la Asociación de Productores Agropecuarios del distrito de Pisuquia:
 - Permitirá el incremento de la productividad por hectárea cultivada de café orgánico de APROADPI, lo que permitirá que las familias incrementen sus ingresos por ventas y generan mayor número de jornales durante el periodo de cosecha.

 - Permitirá mejorar las condiciones ambientales de la zona, mediante la implementación de adecuados sistemas de beneficio o transformación de la producción.

 - Permitirá el desarrollo de la actividad empresarial cafetalera dentro de la región.

- Permitirá reconocer a la caficultura como una actividad rentable, evitando que los campesinos emigren a las grandes ciudades o se dediquen a cultivos y actividades ilícitas.
- Permitirá mejorar las condiciones ambientales de la zona, mediante la implementación de adecuados sistemas de beneficio o transformación de la producción.
- Por otro lado con la implementación y ejecución del Plan de Negocio los productores pasarán de una caficultura tradicional a una caficultura de especialidad y competitiva.
- Permitirá insertar los productos de la Asociación al mercado internacional y así los beneficiarios puedan tener mayores ingresos económicos para mejorar sus activos y sus condiciones económicas.

11.2 Recomendaciones

- Utilizar este plan de negocio como punto de partida para presentar un proyecto a una institución de apoyo.

- Es importante que se cumplan a cabalidad cada uno de los pasos tanto del plan de mercado, de producción, administrativo, organizacional y financiero para que los resultados sean exitosos dentro de la empresa, y se genere crecimiento y posicionamiento en el mercado internacional.

- Desde un punto de vista social, el desarrollo de este tipo de proyectos exige sentidos de coordinación, movilización y de apropiación de toda la comunidad de Duraznillo, con miras de consolidar un desarrollo sostenible que favorezca el ambiente rural y el desarrollo de la comunidad.

- Finalmente, se aconseja a los caficultores o asociaciones cafeteras, realizar constantemente planes de negocio donde se estudió la viabilidad de sus cultivos; así como realizar planes para amortiguar los posibles riesgos.

11.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES DEL PERÚ (ADEX). 2012. Consumo internacional del café. Disponible en: <http://www.adexperu.org.pe/>.
Accedido: 22/11/2013.

- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (BCRP). 2013. Nivel de inflación en el Perú. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2013-sintesis.pdf>.
Accedido: 15/12/2013.

- CÁMARA PERUANA DEL CAFÉ (CPC). 2002. Cultivo de café. Disponible en: <http://www.camcafeperu.com.pe/cpc>
Accedido: 23/11/2013.

- CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL. 2010. Exportación y producción de café orgánico. Disponible en: <http://www.laguiadelcafe.org/guia-del-cafe/mercados-nicho-aspectos-ambientales-y-sociales/el-mercado-mundial-del-cafe-organico/>
Accedido: 03/12/2013.

- DICTAMEN DE LA COMISIÓN AGRARIA. 2012-2013. Café producto bandera del Perú. Disponible en:
[http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/ApoyComisiones/comision2011.nsf/2A6728BD6709418805257B870060E504/\\$FILE/AGRARIA_1453-2012](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/ApoyComisiones/comision2011.nsf/2A6728BD6709418805257B870060E504/$FILE/AGRARIA_1453-2012)
[CR.TxT.Fav.Sust.May.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/ApoyComisiones/comision2011.nsf/2A6728BD6709418805257B870060E504/$FILE/AGRARIA_1453-2012) . Accedido: 07/01/2014.

- DIRECCION REGIONAL AGRARIA DE AMAZONAS (DRAA). 2012.
Producción de Café en el Departamento de Amazonas. Boletín informativo.

- DUQUE ORREGO H., DUSSAN C., Productividad de la mano de obra en la cosecha de café. Disponible en:

[http://biblioteca.cenicafe.org/bitstream/10778/256/1/arc055\(03\)246-258.pdf](http://biblioteca.cenicafe.org/bitstream/10778/256/1/arc055(03)246-258.pdf)

Accedido: 15/02/2014.

- FAO (2010). IMPORTACIONES DE CAFÉ ORGÁNICO EN ORO VERDE POR EL MERCADO EUROPEO. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos93/reporte-inteligencia-mercados-del-cafe/reporte-inteligencia-mercados-del-cafe2.shtml>

Accedido: 02/03/2014

- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETALEROS. 2011. Sostenibilidad en acción. Disponible en:

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

Accedido: 02/02/2014.

- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETALEROS DE COLOMBIA (FNCC). 2013. Tipos de café especiales. Disponible en:

http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestra_propuesta_de_valor/porta_folio_de_productos/nuestro_cafe_especial/

Accedido: 20/11/2013.

- INFO AGRO (2012). Consumo de café en Europa. Disponible en:
[http://www.infoagro.com/herbaceos/cafe te cacao organico.htm](http://www.infoagro.com/herbaceos/cafe-te-cacao-organico.htm)
Accedido: 17/11/2013.

- INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION (ICO). 2009. Average per capita consumption. Disponible en: <http://www.ico.org/documents/cmr-0811-e.pdf>
Accedido: 10/11/2013.

- INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION (ICO). 2011. Demanda mundial de café.. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/crece-demanda-mundial-de-cafe-pesar-de-altos-precios>
Accedido: 07/12/2013.

- MUNUERA ALEMÁN J., PEMARTÍN GONZÁLEZ M. (2006). El consumidor europeo de productos ecológicos. Disponible en:
http://www.mercasa.es/files/multimedios/1290789118_DYC_2005_84_50_63.pdf
Accedido: 04/02/2014.

- JUNTA NACIONAL DEL CAFÉ (JNC), 2011. Oferta de café orgánico peruano. Disponible en: <http://juntadelcafe.org.pe/produccion-y-exportacion>
Accedido: 01/12/2013.

- JUNTA NACIONAL DEL CAFÉ (JNC), 2012. Principales destinos de café orgánico peruano. Disponible en: <http://juntadelcafe.org.pe/node/66>
Accedido 17/11/2013.

- JUNTA NACIONAL DEL CAFÉ (JNC), 2013. Cosecha peruana de café especial.
 Disponible en: <http://juntadelcafe.org.pe/noticias/cafes-especiales-representan-35-de-produccion-total-de-peru>
 Accedido el 10/12/2013.

- JUNTA NACIONAL DEL CAFÉ (JNC), 2013. Comercialización de café orgánico..
 Disponible en: <http://juntadelcafe.org.pe/noticias/peru-exporta-350-mil-quintales-de-cafe-organico-europa-y-estados-unidos>
 Accedido el 09/12/2013.

- KERIN, BERKOWITZ, et. al. MARKETING, Editorial. McGraw Hill, 2003. México

- MINISTERIO DE AGRICULTURA (MINAG). 2007. Demanda de café peruano.
 Portal agrario: cadena productiva del café.. Disponible en:
<http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/agricola/cultivos-de-importancia-nacional/caf%C3%A9/caf%C3%A9s-especiales-en-el-per%C3%BA>
 Accedido el 24/11/2013

- MINISTERIO DE AGRICULTURA (MINAG). 2012. Producción de café peruano destinado a la exportación. Disponible en:
<http://elcomercio.pe/gastronomia/1031454/noticia-toda-cadena-productiva-cafe-mismo-lugar>
 Accedido el 25/11/2013.

- Pilar Castro. 2004. Café de especialidad: alternativa para el sector cafetalero peruano.
 Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/paginas/pdf/castro.pdf>
 Accedido el 23/11/2013

- PREZZI. 2013. Tipo de cambio. Disponible en: <http://prezi.com/dnyhui7i9rtl/el-tipo-de-cambio-y-su-influencia-en-la-exportacion-del-cafe/>

Accedido el 05/12/2013.

- PROMPERU. 2011. Exportaciones de café orgánico. Disponible en :

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

Accedido el 02/12/2013.

- PROMPERU. 2012. Desarrollo sostenible con productos ecológicos. Disponible en:

<http://elcomercio.pe/edicionimpresa/Html/2008-08-10/cafe-organico-tendria-potencial.html>

Accedido el 29/11/2013.

ANEXOS

Anexo 1: Calculo del Costo de mantenimiento de una hectárea de café

- Costos Directos = mano de obra + insumos + transporte.
 - Mano de obra = Deshierbo manual (3 veces por año) + abonamiento + Podas Sanitarias + Control fitosanitario + Cosecha.
 - Insumos = Abono foliar + Guano de isla + Roca Fosfórica
 - Herramientas = Tijera de podar + Sierra + Machetes + Cavador + Bandeja de secado
 - Transporte = flete

- Costos Indirectos = Imprevistos
 - Imprevistos = $0.1 * \text{costos directos}$

- Total de costo para el mantenimiento de 1 ha de café = Costos Directos + Costos indirectos

- Total de costo para el mantenimiento de las 43 ha de café = Total de costo para el mantenimiento de 1 ha de café * 43 + herramientas

- Total de otros gastos = Asistencia técnica + certificación

- Total de costo requerido para mejorar la cadena productiva de café en el año 1 = Total de costo para el mantenimiento de las 43 ha de café + Total de otros gastos

Anexo 2: Determinación del precio de venta

- Precio de venta = $(\text{Precio x kg}) * 46 \text{ kg}$

Anexo 3: Análisis económico

- Costo de producción = Total de costo para el mantenimiento de 1 ha de café + costo de las herramientas.
- Producto final = Número de quintales * 46 kg
- Rendimiento por precio = Producto final * precio del kg

Anexo 4: Punto de equilibrio

- Punto de equilibrio =
$$1 - \frac{\text{Costos directos} + \text{Costos indirectos}}{\text{Rendimiento por precio}}$$

Anexo 5: Evaluación de la rentabilidad

- $$\text{VAN} = - \text{INVERSIÓN} + \frac{\text{FLUJO DE CAJA1}}{1+i} + \frac{\text{FLUJO DE CAJA2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{FLUJO DE CAJA3}}{(1+i)^3} + \frac{\text{FLUJO DE CAJA 4}}{(1+i)^4}$$
- TIR es igual al VAN=0

Anexo 6: Estados de ganancias y pérdidas

- Ventas = rendimiento por precio
- Utilidad bruta = ventas – costos de producción
- Gastos de administración = 2% * utilidad bruta

- Utilidad operativa = Utilidad bruta + gastos de administración – depreciación
- Utilidad neta antes de impuestos = utilidad operativa
- Flujo de caja de utilidad neta = Utilidad neta antes de impuestos – impuestos
- Flujo de caja de utilidad neta para las 43 ha = Flujo de caja de utilidad neta*43
- Utilidad neta para las 43 ha = Flujo de caja de utilidad neta para las 43 ha – total de otros gastos



Imagen 1: Duraznillo



Imagen 2: Cafetales de Duraznillo



Imagen 3: Café typica



Imagen 4: La roya en el café típica



Imagen 5: Miembros de la APROADPI