



**“PLAN ESTRATÉGICO DE DE-COMODITIZACIÓN EN LA
EXPORTACIÓN DE CAFÉS ESPECIALES DE PERÚ EN LA
EMPRESA HVC EXPORTACIONES S.A.C.”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Maestría en Administración**

Presentado por

Srta. Marinela Beke Rohrer

Sr. José López Torres

Srta. Teresa Málaga Ortiz

Sr. Eduardo Tirado Hinojosa

Sr. Hugo Valdivia Luque

Asesor: Profesor Dagoberto Díaz Díaz

2018

A N.I.D. por su constante apoyo y desafío a ir por más.

Marinela Beke Rohrer

A Lore y a mis padres.

José López Torres

A María Fernanda, por la paciencia; y a mis padres, por su gran apoyo.

Teresa Málaga Ortiz

A mi familia y mis padres por ser el pilar y motor de todo lo que soy, por su incondicional apoyo.

Eduardo Tirado Hinojosa

A Dios, a Jackie, Vera, Mara y Mila, por apoyarme al 100% en cada nuevo proyecto que emprendo.

Hugo Valdivia Luque

Gracias a HVC por permitirnos conocer su negocio,
por el apoyo y paciencia.

Gracias a Ipsos por siempre ofrecernos un espacio.

Resumen ejecutivo

La demanda de café mantiene un crecimiento lento, principalmente en mercados maduros como Europa y Estados Unidos, siendo el único segmento de mercado en crecimiento el de cafés especiales cuya oferta en Perú aún es bastante limitada por las condiciones de micro-producción, pobreza y falta de enfoque en el mismo.

El objetivo de este trabajo es elaborar un plan estratégico para la empresa HVC Exportaciones S.A.C., exportadores peruanos de café verde y que actualmente trabaja con una estrategia genérica de liderazgo en costos. El plan consiste en desarrollar una unidad de negocio adicional para la comercialización de cafés especiales, con una estrategia de enfoque por diferenciación, mediante alianzas comerciales con grupos de productores y cooperativas. De esta forma se busca de-comoditizar la oferta de café, reduciendo el impacto de los cambios de precio del café negociado en los mercados bursátiles, mejorando -además- la calidad de vida de los productores y la rentabilidad de la empresa.

Mediante una plataforma comercial eficiente y transparente para los tostadores, que cubra las necesidades principales de las cooperativas, y una política de valor compartido centrada en capacitaciones y un plan de incentivos, la empresa puede llegar a asegurar una producción sostenible y sólida de cafés especiales, que garantice la oferta al tostador y genere ventajas competitivas de calidad y servicio, protegidas a través de estrategias de marcas de la empresa.

Sobre la base de los supuestos y estimaciones que los autores de la presente investigación han analizado y validado, se considera que el plan estratégico le permitirá a la empresa atender de manera eficiente a un segmento actualmente en crecimiento, además de agregarle valor económico a la misma. El Valor Actual Neto (VAN) del presente plan estratégico es de S/ 63,1 millones, siendo S/ 3,45 millones mayor al VAN de la empresa sin el plan. Según el análisis de sensibilidad se obtuvieron dos puntos de equilibrio: el de volumen de 37,7%, y el de precio, de 77,3%, siendo la propuesta más sensible al precio que al volumen.

Adicionalmente a los resultados financieros, los autores de la presente investigación concluyen que, implementando este plan estratégico, la empresa obtendrá no solo una mayor rentabilidad sino también mejorará su posición competitiva en el sector.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xii
 Resumen ejecutivo.....	 iv
 Capítulo I. Situación de partida del plan estratégico.....	 1
1. Industria del café.....	1
1.1 La industria global del café.....	1
1.2 La industria de café en el Perú	3
1.3 Descripción de la problemática en el Perú.....	4
2. Empresa HVC Exportaciones	6
2.1 Reseña de la historia de HVC	7
3. Análisis externo	9
3.1 Análisis del macroentorno	9
4. Análisis del sector	10
4.1 Análisis del mercado.....	10
4.2 Análisis de stakeholders	11
4.3 Análisis de la cadena de valor	12
4.4 Las cinco fuerzas competitivas	14
5. Análisis de la estrategia actual	15
5.1 Posicionamiento actual en la cadena de valor del sector	16
5.2 Modelo de negocio.....	16
5.3 Estrategia inicial.....	17
5.3.1 Diferenciación, posicionamiento y ventajas competitivas	17
6. Justificación, motivación y/u oportunidad para su elaboración	19
6.1 Alcance, equipo y calendario previsto para su realización e implementación.....	22
6.2 Análisis FODA.....	23
6.3 Estrategias que resultan del análisis FODA.....	24
6.3.1 Estrategias FO.....	24
6.3.2 Estrategias DO	24
6.3.3 Estrategias FA.....	25
6.3.4 Estrategias DA	25

Capítulo II. Formulación de la estrategia: concreción de la nueva estrategia	26
1. Nueva estrategia.....	26
1.1 Misión, visión y valores.....	26
1.2 Propuesta de nuevo posicionamiento de la empresa en la cadena de valor	27
1.3 Nueva propuesta de valor.....	27
1.4 Modelo de negocio (BMC)	29
1.5 Objetivos estratégicos	29
1.6 Fuentes de ingreso.....	29
1.7 Diferenciación, posicionamiento y ventajas competitivas que se pretenden conseguir...	30
2. Planes e implementación.....	32
2.1 Plan de marketing	32
2.1.1 Objetivos generales.....	32
2.1.2 Objetivos específicos	32
2.1.3 Detalle del plan	33
2.1.4 Segmentación.....	33
2.1.5 Posicionamiento.....	34
2.1.6 Producto	34
2.1.7 Precio	35
2.1.8 Plaza.....	35
2.1.9 Promoción.....	35
2.1.10 Calendario de actividades y presupuesto	36
2.2.11 Marketing relacional	37
2.2.12 Estimado de ventas	37
2.2 Plan de operaciones.....	37
2.2.1 Objetivos generales.....	38
2.2.2 Esquema productivo del café	38
2.2.3 Necesidades de inversión: instalación de nueva línea de micro lotes	39
2.2.4 Desarrollo de capacidades	39
2.3 Plan de recursos humanos	40
2.3.1 Objetivos generales.....	41
2.3.2 Organización y recursos humanos	41
2.3.3 Creación de nuevos puestos	41
2.3.4 Gestión del cambio	42
2.3.5 Presupuesto de recursos humanos.....	42
2.4 Económica financiera.....	43

2.4.1	Objetivos generales.....	43
2.4.2	Estrategia	43
2.5	Responsabilidad social empresarial	44
2.5.1	Objetivo general	44
2.5.2	Objetivos específicos	45
2.5.3	Actividades por realizar	45
2.5.4	Presupuesto para la implementación del plan de responsabilidad social empresarial	45
 Capítulo III. Implementación de la nueva estrategia.....		47
1.	Equipo para la implementación	47
1.1	Análisis y gestión de stakeholders	47
1.2	Análisis, gestión de riesgos y planes de contingencia.....	48
1.3	Calendario	49
 Capítulo IV. Estados financieros provisionales del business case y análisis financiero. 50		
1.	Estados financieros provisionales y análisis financiero	50
1.1	Previsiones de inversión	50
1.2	Metodología del análisis financiero	50
1.3	Proyección de las cuentas de pérdidas y ganancias	51
1.3.1	Ventas y costo de ventas.....	51
1.3.2	Gastos de administración, financieros y otros	52
1.4	Proyección de las cuentas del balance general.....	53
1.5	Análisis del flujo de caja.....	54
1.6	Valoración por Descuento de Flujo de Caja Libre (FCL).....	55
1.6.1	Proyección de los flujos de caja libre	55
1.6.2	Determinación de la tasa de descuento (WACC)	56
1.6.3	Valoración de la compañía y justificación del plan de negocios	57
1.7	Análisis de sensibilidad.....	58
1.7.1	Análisis de punto de equilibrio	59
1.7.2	Conclusiones del análisis de sensibilidad	59
 Conclusiones		60
 Bibliografía		61
 Anexos		64
 Nota biográfica		83

Índice de tablas

Tabla 1.	Principales países exportadores de café - volumen 2016 (miles de sacos de 60 kg).....	2
Tabla 2.	Análisis Pestel	9
Tabla 3.	Matriz de análisis de stakeholders	12
Tabla 4.	Análisis de grupos estratégicos.....	18
Tabla 5.	Análisis de grupos estratégicos – cambio de HVC según nueva estrategia....	31
Tabla 6.	Objetivos específicos del plan de marketing	32
Tabla 7.	Protocolo de clasificación de café verde especial en taza	33
Tabla 8.	Componentes del factor servicio que acompaña a los productos	35
Tabla 9.	Diferenciación en precios según los niveles de calidad.....	35
Tabla 10.	Calendario de actividades de marketing y presupuesto	36
Tabla 11.	Presupuesto marketing anualizado (cinco años).....	36
Tabla 12.	Presupuesto de ventas.....	37
Tabla 13.	Objetivos del plan de operaciones relacionadas a control de calidad.....	40
Tabla 14.	Objetivos del plan de operaciones relacionadas a área técnica	40
Tabla 15.	Detalle del plan de gestión del cambio.....	44
Tabla 16.	Presupuesto de estructura de recursos humanos.....	43
Tabla 17.	Presupuesto de plan de gestión del cambio	43
Tabla 18.	Mapeo de stakeholders actual y nuevo modelo de negocio.....	44
Tabla 19.	Objetivos de responsabilidad social empresarial.....	45
Tabla 20.	Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial	46
Tabla 21.	Equipo de implementación del proyecto y porcentaje de tiempo de participación	47
Tabla 22.	Matriz de análisis de stakeholders para la nueva estrategia	48
Tabla 23.	Riesgos del proyecto y plan de contingencia.....	48
Tabla 24.	Detalle de inversión en equipos.....	50
Tabla 25.	Unidades de venta por año (en quintales).....	51
Tabla 26.	Precios y costos de venta por año (en US\$ por quintal).....	52
Tabla 27.	Margen bruto por año (en miles de soles)	52
Tabla 28.	Beneficio neto por año (en miles de soles).....	53
Tabla 29.	Políticas y prácticas por año (en días)	53
Tabla 30.	Balance general por año (en miles de soles).....	54
Tabla 31.	Flujo de caja por año (en miles de soles).....	55

Tabla 32.	Valoración por descuentos de flujo de caja libre por año (en miles de soles).	55
Tabla 33.	ROE promedio y por año.....	56
Tabla 34.	Modelo CAPM	56
Tabla 35.	Cálculo del WACC.....	57
Tabla 36.	Cálculo del valor presente con y sin plan estratégico.....	58
Tabla 37.	Análisis de sensibilidad según volumen de ventas y precio	59

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de abastecimiento físico del café verde	1
Gráfico 2.	Principales segmentos de la industria de café verde.....	2
Gráfico 3.	La cadena productiva del café en el Perú	4
Gráfico 4.	Principales indicadores de la producción de café en Perú	5
Gráfico 5.	Evolución de las Exportaciones de café verde peruano por cosecha 05/06 – 17/18e. Abril-marzo, en millones de sacos (60 kg)	5
Gráfico 6.	Estrategia genérica de HVC Exportaciones.....	7
Gráfico 7.	Línea del tiempo de la empresa HVC.....	7
Gráfico 8.	Principales zonas de producción de café y operaciones de HVC en Perú	8
Gráfico 9.	Distribución de las ventas de HVC 2016, por país de destino.....	8
Gráfico 10.	Mix de distribución de ingresos por café verde HVC – 2016	8
Gráfico 11.	Exportaciones de café verde de Perú (del 09/10 al 16/17 y proyección) (en miles de sacos de 60 kg).....	10
Gráfico 12.	Exportaciones de café verde de Perú (2016) según destino	11
Gráfico 13.	Matriz de importancia e influencia de los stakeholders.....	12
Gráfico 14.	Estrategias genéricas del sector	13
Gráfico 15.	Cadena de valor del sector	13
Gráfico 16.	Cadena de valor de la industria del café y posición de HVC	16
Gráfico 17.	Noticia sobre los resultados de la subasta de ganadores de Taza de la Excelencia	20
Gráfico 18.	Análisis FODA	24
Gráfico 19.	Estrategia genérica de HVC	26
Gráfico 20.	Diferencias entre modelos de negocio según segmento de café	27
Gráfico 21.	Análisis de la nueva unidad estratégica de negocio	28
Gráfico 22.	Posición de la nueva UEN en la cadena del sector	28
Gráfico 23.	Principales componentes de la estructura de precios de mercado del café verde	30
Gráfico 24.	Principales destinos de las exportaciones de café verde peruano en 2016 (%)	33
Gráfico 25.	Matriz de Posicionamiento de las marcas de café especial de HVC	34
Gráfico 26.	Proceso productivo en HVC	39
Gráfico 27.	Calendario de implementación del plan de gestión del cambio	42
Gráfico 28.	Matriz de importancia e influencia de los stakeholders para la nueva estrategia.....	47

Gráfico 29. Calendario de Implementación y Ejecución del Proyecto	49
---	----

Índice de anexos

Anexo 1.	Entrevista realizada a experto catador certificado KC O’Keefe.....	65
Anexo 2.	Sondeo a tostadores y expertos.....	67
Anexo 3.	La historia de HVC.....	69
Anexo 4.	Análisis detallado de las cinco fuerzas competitivas.....	70
Anexo 5.	Análisis del modelo de negocio actual de HVC	73
Anexo 6.	Artículo periodístico sobre subasta de ganadores de Taza de la Excelencia ...	74
Anexo 7.	Sondeo a cooperativas	75
Anexo 8.	Análisis FODA cruzado	77
Anexo 9.	Variación del nuevo modelo de negocio propuesto.....	78
Anexo 10.	Análisis del ecosistema de marketing relacional	79
Anexo 11.	Detalle de la cadena productiva del café y participación de HVC	80
Anexo 12.	Organigramas de empresa HVC, actual y propuesto.....	81
Anexo 13.	Glosario	82

Capítulo I. Situación de partida del plan estratégico

1. Industria del café

1.1 La industria global del café

El café se negocia en el mercado internacional de materias primas como café verde, sin tostar ni descafeinar, lo que se conoce como commodity. Se estima que más de 125 millones de personas y 25 millones de productores dependen de la producción de café a nivel mundial (Fair Trade España 2012) y es una industria de US\$ 30 billones (International Coffee Organization [ICO], 2018). En el año 2016 el Perú exportó 240.000 t¹ de café verde, equivalente a US\$ 750 millones de dólares (Cámara Peruana de Café y Cacao 2017).

Gráfico 1. Cadena de abastecimiento físico del café verde



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El precio del café internacional se establece como referencia a la cotización diaria de los dos mercados bursátiles de café según la especie de origen: el café de especie Arábica se negocia en el mercado de futuros del café de Nueva York (Intercontinental Exchange [ICE]) y el café de especie Robusta en el mercado de café de futuros de Londres (London International Financial Futures Exchanges [LIFFE]).

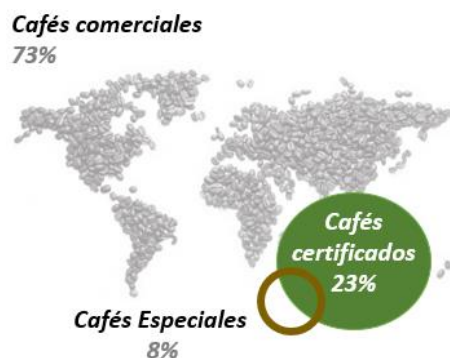
¹ t es el símbolo de tonelada.

El mercado global del café está clasificado en tres segmentos que se detallan según tamaño (International Trade Center 2011):

- **Cafés comerciales o convencionales.** Que se negocian con la referencia del precio de bolsa de café verde y un diferencial (“spread”) por origen, calidad y disponibilidad.
- **Cafés con certificación (sostenibles).** Que, mediante una certificación por parte de un tercero, aseguran el cumplimiento de estándares de producción y comercialización sostenible.
- **Cafés especiales.** Aquellos que por atributos sensoriales diferenciados por acidez, aroma, balance y cuerpo se venden a precios significativamente superiores al café comercial o incluso a precios fijos, fuera del precio de bolsa de café, mercado de referencia.

Es importante señalar que los cafés con certificación se clasifican también por calidad comercial, y calidad especial. A continuación, un estimado de la distribución de la comercialización del café por segmento de acuerdo con la Asociación de Cafés Especiales.

Gráfico 2. Principales segmentos de la industria de café verde



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 1. Principales países exportadores de café - volumen 2016 (miles de sacos de 60 kg)

	País	Sacos (000)	(%)
1	Brasil	55.000	36,3%
2	Vietnam	25.500	16,8%
3	Colombia	14.500	9,6%
4	Indonesia	10.000	6,6%
5	Etiopía	6.600	4,4%
6	Honduras	5.934	3,9%
7	India	5.333	3,5%
8	Perú	3.800	2,5%
9	Uganda	3.800	2,5%
10	Otros	21.157	14,0%
	Total	151.624	100,0%

Fuente: International Coffee Organization (ICO), 2018

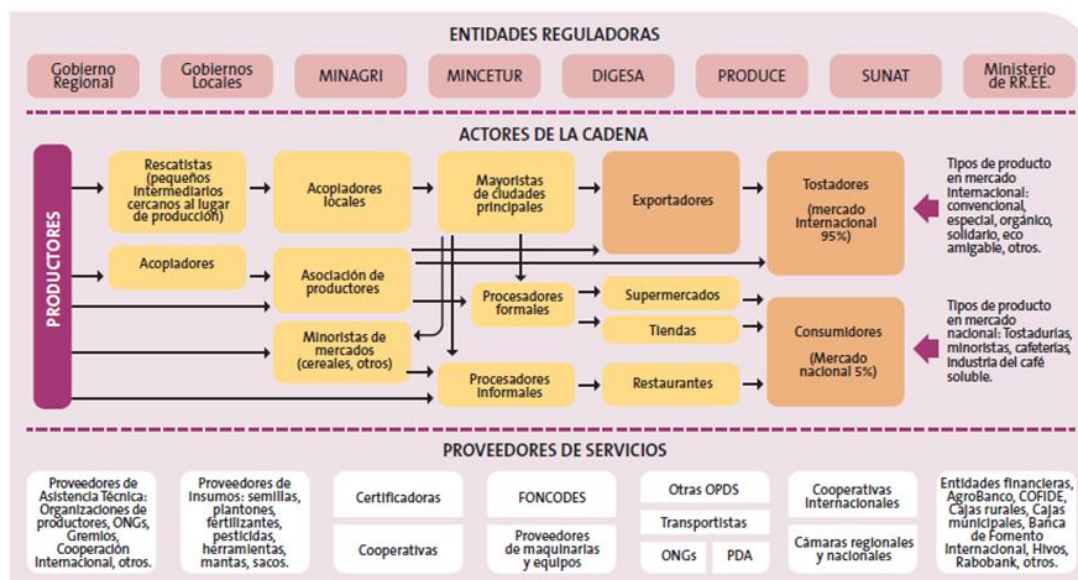
1.2 La industria de café en el Perú

En Perú, el café es el principal producto agrícola de exportación y el país es el noveno mayor exportador de café de acuerdo con la ICO. El impacto social es muy relevante: según datos del último Censo Nacional Agropecuario (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. 2012), más de 220.000 familias dependen de la industria a nivel nacional, quienes trabajan 420.000 ha de producción de café en 15 regiones, 95 provincias y 450 distritos (Díaz y Carmen 2017). La producción es atomizada: el 85% la realizan productores que administran menos de 5 ha, y solo el 20% pertenece a cooperativas.

El café se produce en las regiones de Selva del Perú, con condiciones geográficas y de infraestructura pobres. Debido a ello la pequeña y micro producción representa grandes desafíos económicos, sociales y ambientales para la competitividad del café verde peruano. A esta condición hay que sumarle, por limitaciones en la inversión y la falta de economías de escala para invertir en la nutrición y defensa de la planta, el riesgo en la producción la cual está expuesta a mermas por plagas y enfermedades.

Sin embargo, dado que el café es uno de los productos agrícolas más líquidos en el mercado local, las familias productoras, que viven en condiciones de pobreza o extrema pobreza (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] Perú 2017), se mantienen en el negocio con la expectativa de los años de precios internacionales altos por alguna coyuntura, por ejemplo, la presencia de alguna sequía o helada en Brasil.

Gráfico 3. La cadena productiva del café en el Perú



Fuente: Díaz y Carmen, 2017.

Las principales zonas de producción de café en el Perú se ubican en:

- **Norte.** Piura, Cajamarca, Amazonas, San Martín, con el 60% de la producción nacional.
- **Centro.** Junín, Pasco, Huánuco y Ucayali, con el 30% de la producción nacional.
- **Sur.** Apurímac, Ayacucho, Cusco y Puno, con el 10% de la producción.

El Perú es un país productor de café Arábica, considerado de mejor calidad que el café Robusta. La estacionalidad de su cosecha y las pobres condiciones de producción, hacen del país un origen atractivo para el segmento de cafés comerciales y los cafés con certificación de calidad comercial. Por las condiciones de infraestructura y las limitaciones para invertir en la producción, la cosecha y post cosecha, la calidad principal es comercial con una fuerte presencia en el segmento de cafés certificados dado que existe demanda para cafés con sostenibilidad económica, ambiental y social.

1.3 Descripción de la problemática en el Perú

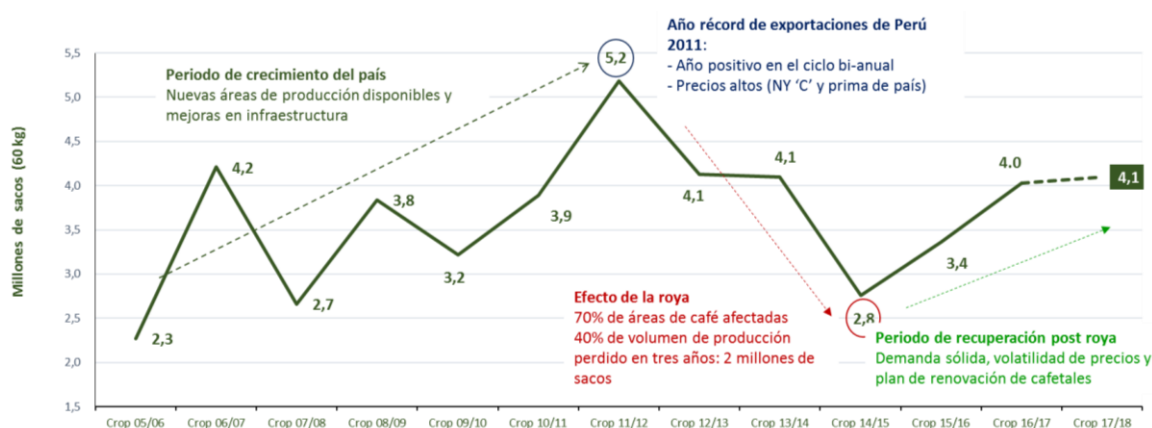
Es importante dar cuenta de la relevancia e impacto de dicha producción en Perú:

Gráfico 4. Principales indicadores de la producción de café en Perú



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 5. Evolución de las exportaciones de café verde peruano por cosecha 05/06 – 17/18e. Abril-marzo, en millones de sacos (60 kg)



Fuente: Cámara Peruana del Café y Cacao, 2017

Elaboración: Propia, 2018.

En los últimos 10 años la industria de café en general ha estado expuesta a una alta volatilidad en los precios de Bolsa y variación de la oferta (producción), producto de mayor actividad, interrelación de los mercados financieros, y el cambio climático que afecta la producción de café.

El gran reto para obtener mejores precios y ser más competitivos, de acuerdo con los expertos en la industria, es clasificar aquellas zonas que tengan las condiciones para aprovechar los premios sociales y mejorar su participación en el segmento de cafés especiales. Mientras que aquellas otras regiones que por sus condiciones de clima, suelo y altura no logren el potencial para participar en los segmentos de alta calidad, deberán enfocarse en una oferta comercial eficiente y a bajos costos.

El problema principal radica en que los agricultores y cooperativas, en busca de mejores precios, se han enfocado solo en certificaciones más no en el desarrollo de la calidad, y este segmento de cafés certificados se encuentra estancado, con un crecimiento por debajo del crecimiento de la oferta.

Sin embargo, la tendencia hacia cafés especiales es inminente. Esta ha sido claramente diagnosticada por expertos, como Urs Kindler, comprador de Neumann Kaffee Gruppe: «[...] dichas inversiones permitirían al grupo pagar precios ‘justos’ en relación a la calidad en taza... Hay que mejorar la preparación para tener una mejor taza y automáticamente podemos pagar mejores precios», señaló y explicó que el mundo entiende el concepto de calidad de café en Colombia con un premio de US\$ 15 el quintal» (Zurita 2017).

En entrevista al experto local KC O’Keefe (ver anexo 1), se menciona la falta de conciencia respecto a la relevancia de la calidad, pero que la misma ya se encuentra: «En Perú no hay productores de café, hay sembradores/cosechadores, [...] no hay gestión de la producción... Un grano de café en planta en Costa Rica y en Perú tiene calidad similar, [...] en Costa Rica la calidad permanece, [...] en Perú se va perdiendo en ciertos procesos».

Asimismo, en la consulta que se realizó a tostadores (ver anexo 2) para tener como insumo su perspectiva del mercado de cafés especiales, existen varios indicadores importantes:

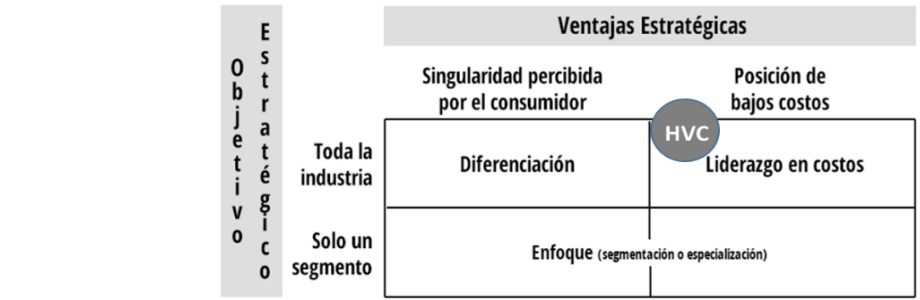
- 55% perciben la demanda de especiales como creciente y 40% que crece fuertemente.
- 15% compraría un 5% adicional al volumen de cafés especiales.
- 60% pagaría entre 2,5% y 5% más, por súper especiales el 40% pagaría un 10% adicional.

Actualmente, el precio de un café con certificación tiene cuatro componentes principales: el valor de acuerdo con la Bolsa de Valores donde se comercializa; la prima por fair trade; la prima por café orgánico; y un plus de precio por café de calidad. En la presente investigación se explorarán posibles líneas para impactar en el cuarto componente: el plus de precio por café de calidad.

2. Empresa HVC Exportaciones

HVC Exportaciones exporta café verde en grano listo para tostar, comprando café en pergamino (en cáscara) de acopiadores (proveedores), quienes a su vez lo adquieren de agricultores o pequeños acopiadores. Estos últimos están distribuidos en las principales zonas de producción: Chanchamayo (Junín), Jaén (Cajamarca), Moyobamba (San Martín), Quillabamba (Cusco), entre otros.

Gráfico 6. Estrategia genérica de HVC Exportaciones



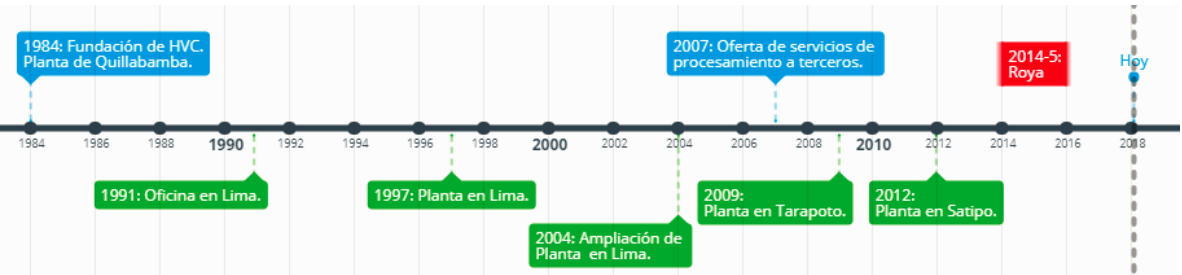
Fuente: Porter, 1982.

A la fecha, HVC Exportaciones mantiene un promedio de volumen de ventas de 170.000 sacos de 60 kg anuales, equivalentes a US\$ 35 millones aproximadamente, dependiendo de la variación en la producción de café en el Perú y de la variación de los precios internacionales de café verde.

2.1 Reseña de la historia de HVC

Hace más de 50 años, Abraham Valdivia, empezó una pequeña empresa dedicada a la comercialización de café en la zona de Santa María, Cusco; donde también comercializaba localmente productos básicos producidos en otras regiones, y a su vez acopiaba productos de la zona, como por ejemplo el café y el té, y los comercializa en Cusco, Arequipa y Lima a través de intermediarios para el consumo interno o su exportación (ver anexo 3).

Gráfico 7. Línea del tiempo de la empresa HVC



Fuente: Elaboración propia, 2018.

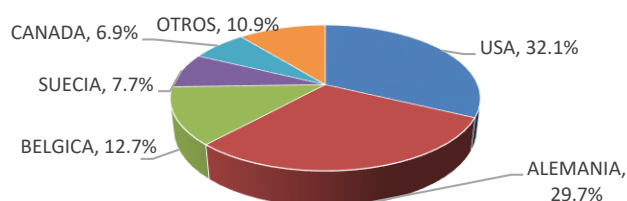
Gráfico 8. Principales zonas de producción de café y operaciones de HVC en Perú



Fuente: HVC Exportaciones S.A.C., s.f.

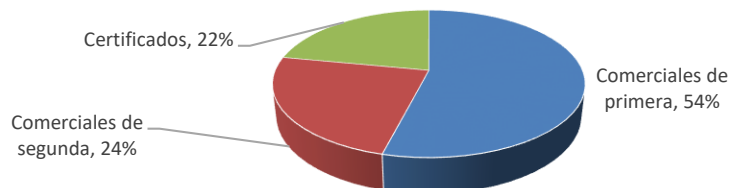
Respecto a las ventas de HVC, el 95% son exportaciones, repartidas en varios países destino. Es importante señalar que los cafés comerciales se subdividen entre primera calidad y sub-productos o cafés de segunda, dirigidos principalmente a la industria de cafés instantáneos o solubles.

Gráfico 9. Distribución de las ventas de HVC 2016, por país de destino



Fuente: HVC Exportaciones S.A.C., (2016a)
Elaboración: Propia, 2018.

Gráfico 10. Mix de distribución de ingresos por café verde HVC – 2016



Fuente: HVC Exportaciones S.A.C., (2016a)
Elaboración: Propia, 2018.

3. Análisis externo

3.1 Análisis del macroentorno

- **Macroentorno político legal.** Si se considera la influencia política, hay desafíos en temas de red de infraestructura vial, la cual es pobre y lenta, y encarece el transporte del producto desde las zonas cafetaleras hasta los puntos de acopio y luego a Lima. Asimismo, son claves, las políticas gubernamentales y de organismos multilaterales para pequeños productores, sobre producción orgánica y comercio justo. Actualmente en el sector, el producto (café verde) está exonerado del Impuesto General a las Ventas (IGV), que si cambiase podría afectar la competitividad del sector.
- **Macroentorno económico.** Siendo un sector netamente de exportación, la variable económica del tipo de cambio lo afecta directamente, ya que los costos locales son en soles y el precio de venta es en dólares. Las variaciones de la tasa de interés pueden ser no representativas para los grandes jugadores del sector, pero variaciones agresivas al alza de éstas podrían afectar las inversiones de los pequeños jugadores del mercado local.
- **Macroentorno social.** Ciertos factores como el bajo nivel sociocultural de los caficultores dificultan el crecimiento a futuro del sector, pero a la vez marca la gran oportunidad que existe para una estrategia de valor compartido. La inestabilidad política provoca conflictos que se ven traducidos en huelgas, bloqueos, entre otros, que dificultan el transporte del café.
- **Macroentorno tecnológico.** El creciente avance de la transformación digital y universalización de Internet y tenencia de smartphones hace que se pueda conectar a los caficultores, las cooperativas con los importadores y tostadores, habilitando un ecosistema digital que propicie la trazabilidad.
- **Macroentorno medio ambiental.** Aquí los factores más relevantes son los vinculados al cambio climático: lluvias, sequías, desplazamientos de tierra, que afectan directamente en el rendimiento de la producción e incluso la calidad del producto final. Las plagas también son un factor relevante, ya que pueden afectar los volúmenes de cosecha. Esto abre oportunidades ya que afectan otros mercados, provocando variaciones en la demanda y en el precio global.

Tabla 2. Análisis Pestel

PESTEL	VARIABLES
P+L-Político legal	Infraestructura, políticas de apoyo a caficultores, leyes / normas específicas para el sector (IGV)
E – Economía	Tipo de cambio, interés, inflación
S – Social	Nivel sociocultural de caficultores, inestabilidad política regional
T – Tecnología	Transformación digital
E - Medio ambientales	- Cambio climático: variaciones, lluvias, sequías, desastres naturales. - Plagas que afectan al café.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Análisis del sector

La gran ventaja competitiva del café peruano es su producción contra-cíclica a la de otros países grandes productores de café. Perú cosecha y produce café en meses del año en los que otros países de producción más importantes no lo hacen, generando una gran demanda sin necesidad de tener un ambiente demasiado agresivo en precios.

Además, el sector productivo de café tiene una característica negativa muy importante: la informalidad, la cual genera la enorme necesidad de confiabilidad de las entregas y de la calidad del producto. La oportunidad para HVC consiste en aumentar su participación como intermediario de la cadena al satisfacer eficazmente y eficientemente esas dos necesidades del mercado.

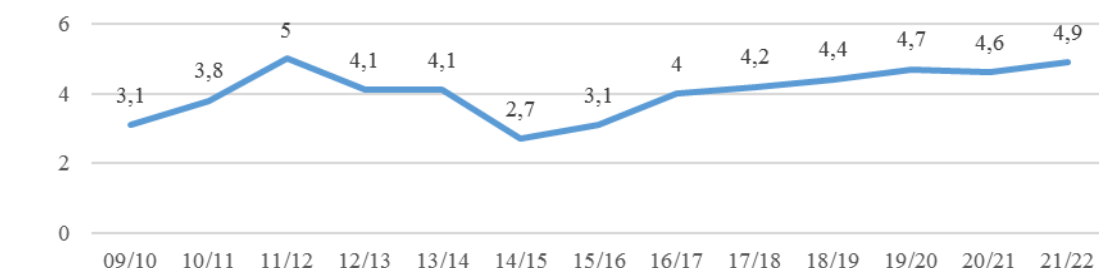
Si bien la oportunidad descrita en el párrafo anterior existe, HVC es un intermediario en un sector que tiende a la simplificación y a cortar intermediarios. Por ello, es muy importante continuar adaptando su modelo de negocio para seguir agregando valor y no ser percibido como un competidor por productores y cooperativas que empiezan a organizarse o profesionalizarse.

Adicionalmente, un stakeholder relevante para el negocio son las certificadoras, ya que existen constantes cambios en las normas de certificación que limitan la participación de empresas privadas como HVC, y que son críticas para conseguir la prima de precio.

4.1 Análisis del mercado

Toda la producción actual del café verde peruano tiene mercado de exportación. No existe data exacta sobre el mix entre los tipos de café, pero, según las entrevistas con expertos, se estima que el 30% es café certificado y solo entre el 2% al 3% es café de especialidad.

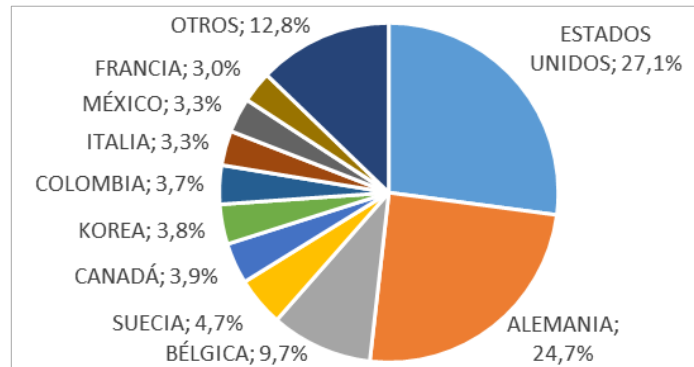
Gráfico 11. Exportaciones de café verde de Perú (del 09/10 al 16/17 y proyección) (en miles de sacos de 60 kg)



Fuente: Cámara Peruana del Café y Cacao, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

Gráfico 12. Exportaciones de café verde de Perú (2016) según destino



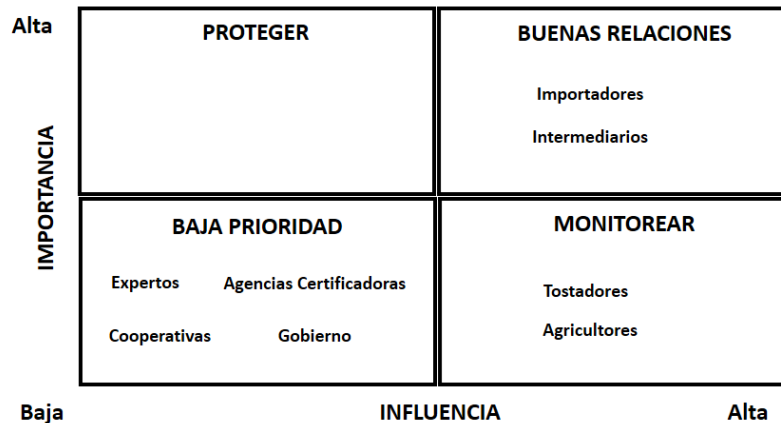
Fuente: Cámara Peruana del Café y Cacao, 2017.
Elaboración: Propia, 2018.

4.2 Análisis de stakeholders

Para el análisis de los stakeholders se considera a los siguientes:

- **Agricultores y productores.** Son los que siembran, cosechan y realizan las etapas iniciales del proceso del café verde, para luego enviarlo a la ciudad más cercana o incluso a Lima.
- **Intermediarios privados.** Son comerciantes en las zonas de origen, compran el café directamente a los agricultores. Van desde acopiadores hasta grandes empresas.
- **Cooperativas.** Son asociaciones de agricultores, intermediarios que se ubican cerca del origen y trabajan con agricultores ayudándolos en eficiencia, certificaciones y calidad.
- **Importadores.** Son comerciantes globales que llevan bienes y commodities desde el país de origen hasta el lugar de venta. Se encargan del proceso de importación del café verde.
- **Tostadores.** Son quienes realizan el proceso de tostado y normalmente son grandes empresas en zonas específicas y cercanas a donde el café es consumido (Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia, Italia, entre otros), y así se reduce el tiempo de la distribución.
- **Agencias certificadoras.** Son las empresas que otorgan las certificaciones; para la cadena del café da un valor agregado, permitiendo negociar una prima de precio.
- **Expertos.** Los más importantes son los catadores de café que permiten calificar el nivel de calidad del café en origen antes de ofrecerlo a los importadores y tostadores.

Gráfico 13. Matriz de importancia e influencia de los stakeholders



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 3. Matriz de análisis de stakeholders

Stakeholders	Importancia	Influencia	¿Qué lo hace importante?	¿Cómo contribuyen al negocio?	¿Cómo afectan al negocio?	Estrategia
Agricultores	B	A	Manejan la calidad del café	A través de buenos procesos se obtiene mejor café (-defectos)	Puede mermar el abasto de café	MONITOREAR: tener info y registro de los principales
Cooperativas	B	B	Son el soporte técnico para la calidad	Es el punto de contacto para la difusión del plan de calidad	Se vuelven claves siendo embajadores de calidad	MONITOREAR: la difusión de “buenas prácticas”
Intermediarios	A	A	Manejan volúmenes más grandes	Concentran grandes volúmenes y contacto con agricultores	Pueden direccionar volúmenes a otros exportadores	BUENAS RELACIONES: negocios y condiciones claras
Importadores	A	A	Son nuestros clientes directos	Volúmenes de compra por exportador según requerimientos de tostadores	Una mala relación o servicio puede hacer que dejen de comprar	BUENAS RELACIONES: excelente servicio y cumplimiento
Tostadores	B	A	Compradores finales de café verde	Buscan buenos precios y buen cumplimiento	Pueden direccionar la compra según servicios	MONITOREAR: en contacto (ferias) y buena relación

Fuente: Elaboración propia, 2018.

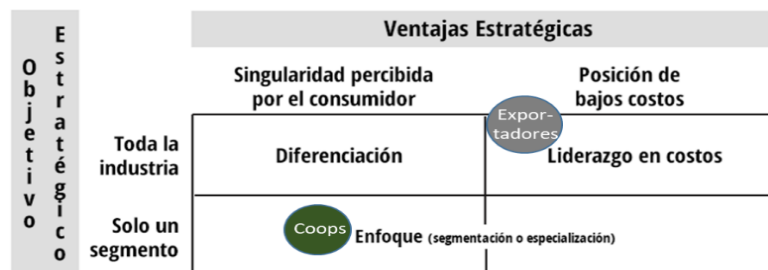
4.3 Análisis de la cadena de valor

Dentro de la cadena de valor del sector existen dos grandes tipos de comercializadores:

- **Exportadores.** Representados por grandes y medianas empresas, multinacionales y jugadores locales que se enfocan principalmente en cafés comerciales de gran volumen con una estrategia de liderazgo en costos

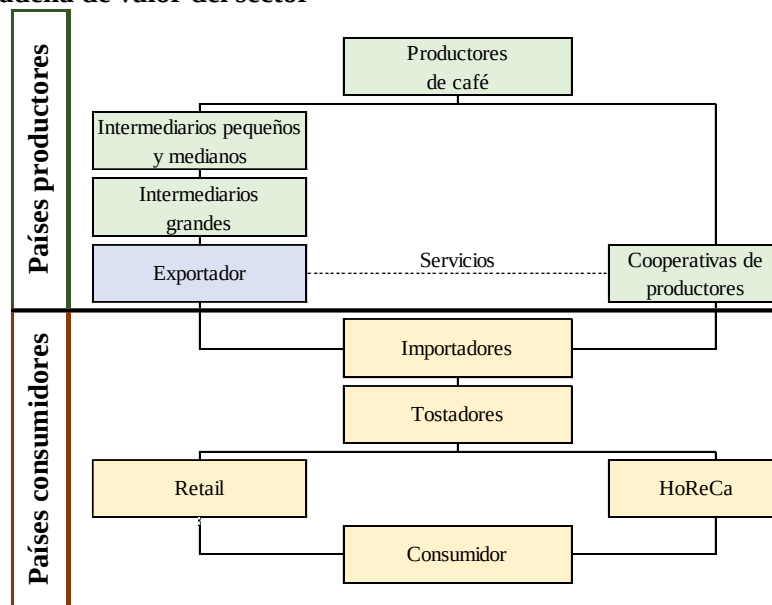
- **Cooperativas.** Son asociaciones de agricultores que buscan trabajar de manera más directa entre ellos, con foco en cafés certificados y cafés de calidad, con una estrategia de enfoque en diferenciación.

Gráfico 14. Estrategias genéricas del sector



Fuente: Porter, 1982.

Gráfico 15. Cadena de valor del sector



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Existen casos donde una sola entidad realiza varias actividades, como es el caso de HVC, que opera como procesador y exportador, así como otras empresas del sector. También existe otro modelo como el de Cenfrocafe, donde la misma entidad tiene el rol de cooperativa, procesador y exportador, acortando la cadena de manera importante y enfocándose menos en grandes volúmenes y más en cafés con valor agregado.

Es importante mencionar que, si se considera la cadena de valor hasta el consumidor, la cadena de valor entre el productor y el importador representa menos del 5%, del precio de venta al consumidor; es decir, del tostador en adelante se llevan el 95% de la ganancia.

4.4 Las cinco fuerzas competitivas

Ver el detalle en el anexo 4.

- **Rivalidad.** Los factores claves que explican la rivalidad del sector de café verde en el Perú son:

- Número de competidores y equilibrio de los mismos. Alto número de exportadores (162), 14 representan el 80% del volumen (factor clave).
- Crecimiento del sector. Si se consideran los últimos siete años, el promedio anual es de 3,7%.
- Diferenciación. La diferencia es básicamente servicio, no hay diferencias de precios (commodity), en producto está entre los certificados y de alta calidad (factor clave).
- Barreras de salida. Existe un costo de liquidación de los activos fijos y los equipos y, dependiendo de la oferta del mercado y el precio del mercado, puede ser alta o baja.

Analizando los factores descritos líneas arriba se puede concluir que la rivalidad es alta.

- **Amenaza de nuevos ingresos.** Los factores que explican la amenaza de nuevo ingreso del sector de café verde son:

- Economías de escala. Es un factor muy importante, el volumen es un factor muy significativo para que el negocio sea rentable o no (factor clave).
- Experiencia. El mercado peruano posee una cadena de valor compleja y el conocimiento es importante para la eficiencia del negocio (factor clave).
- Necesidad de capital. Es relevante la necesidad de capital y su costo, ya que se trabaja con periodos de cobranza amplios y de pagos cortos (factor clave).

Analizando los factores descritos se concluye que la amenaza de nuevos ingresos es media.

- **Poder de negociación de proveedores.** Se pueden distinguir distintos proveedores, y su poder es directamente proporcional a su volumen de comercialización:

- Productores de café. Son los agricultores que cultivan el café. Poder bajo.
- Intermediarios/acopiadores. Solo concentran el café. Poder medio.
- Cooperativas. Tiene relaciones de largo plazo con productores. Poder medio.

Para los tres tipos de proveedores los factores claves son precio y liquidez. En conjunto los proveedores tienen un poder de negociación medio dado que de ellos depende el volumen y la calidad de la oferta.

- **Poder de negociación de clientes.** Los clientes de este sector son de dos tipos: importadores y tostadores. Para ambos tipos de clientes los factores claves son el precio y el servicio, siendo

este último el cumplimiento en las entregas/pedidos en tiempo y calidad (según especificaciones).

- Concentración de las empresas. Pocos importadores y tostadores (factor clave).
- Rentabilidad y diferenciación. Depende de un precio commodity base (factor clave).
- Integración vertical. Es poco probable.

Por lo tanto, el poder de negociación de clientes es alto.

- **Sustitutivos.** Analizando los factores de productos sustitutos se obtiene el siguiente resultado:
 - Relación precio/calidad. Entre variedades, la de la producción peruana (arábica) es que sucede en épocas que las principales zonas de producción de robusta no lo hacen.
 - Propensión del usuario a sustituir. A nivel de consumidor final es poco probable que el consumidor deje de consumir café. A pesar de las tendencias de consumir productos más saludables, el café no se considera como algo malo (factor clave).

Existen pocos sustitutos, a nivel variedad de café el riesgo es medio; a nivel del consumidor, el riesgo es bajo.

5. Análisis de la estrategia actual

La empresa compete en la industria de café verde como materia prima (commodity), por lo cual, si bien obtiene cierta diferenciación en servicio y conocimiento del mercado, la estrategia principal de la empresa es ampliar los volúmenes en un mercado de márgenes bajos y poca diferenciación entre países productores, con tiene una estrategia genérica de liderazgo en costos. En ese sentido, el principal objetivo de la empresa es ser eficiente y ofrecer a sus clientes un producto con una muy buena relación calidad-precio.

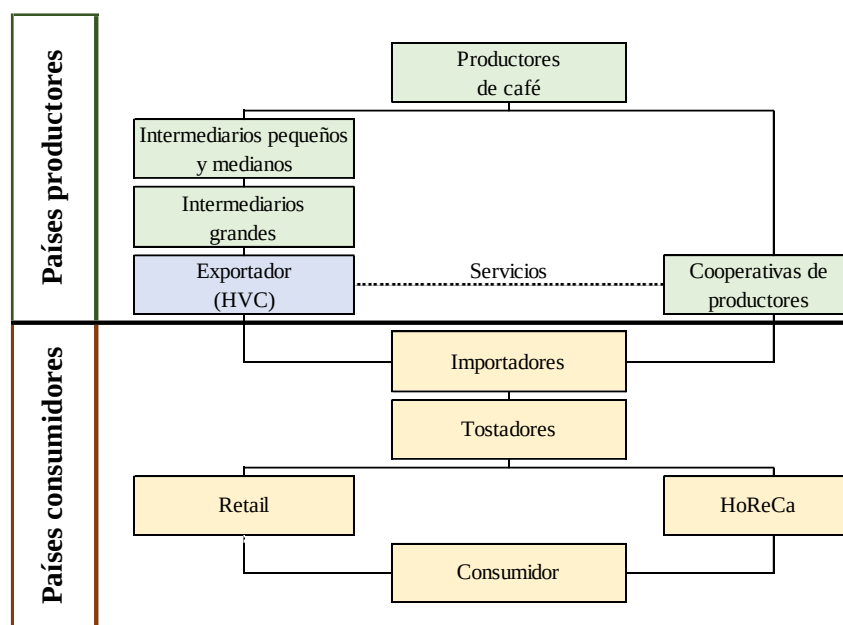
- «**Misión.** Proveer café verde peruano a la industria con la mejor relación calidad precio, eficiencia y confianza.
- **Visión.** Ser la empresa exportadora de café peruano mejor reconocida y valorada en la industria, y 100% sostenible, social, económica y ambientalmente».
- **Valores**
 - Seriedad en las entregas del producto.
 - Responsabilidad en todas las actividades que realiza la empresa.
 - Cumplimiento con proveedores, intermediarios y clientes en pagos y entregas» (HVC 2017).

5.1 Posicionamiento actual en la cadena de valor del sector

La empresa HVC se ha posicionado como un exportador mediano, pero de un alto expertise comercial y conocimiento del mercado peruano. Es importante señalar que sus principales competidores son empresas multinacionales en su mayoría y enfocadas, principalmente, en cafés comerciales de gran volumen y liderazgo en costos.

A continuación, se presenta una gráfica de la cadena de valor del café, a fin de identificar la posición de HVC Exportaciones como exportador de café y, adicionalmente, como proveedor de servicios de proceso y servicios comerciales a las cooperativas de productores de café.

Gráfico 16. Cadena de valor de la industria del café y posición de HVC



Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.2 Modelo de negocio

Ver anexo 5, donde se presenta el Business Model Canvas del actual negocio.

La propuesta de valor inicial de HVC consiste en ofrecer a sus clientes (principalmente importadores) cafés comerciales y certificados a un precio competitivo y con un alto nivel de servicio, asegurando el aprovisionamiento en cantidad, volumen y precios acordados. Los cafés certificados que HVC ofrece son con certificación de café orgánico o de comercio justo.

5.3 Estrategia inicial

La estrategia actual de HVC es la de liderazgo en costos y busca maximizar el volumen y eficiencias; es decir, bajos márgenes, pero alta rotación. Sin embargo, debido a que este sector es de alta rivalidad -característica intrínseca de los sectores de commodities-, HVC ha intentado a lo largo de su historia diferenciarse para mejorar su margen. Hace 15 años empezó a incursionar en cafés orgánicos certificados; hoy en día, es el líder de exportación de este segmento.

5.3.1 Diferenciación, posicionamiento y ventajas competitivas

En la tabla 4 se listan las 14 empresas exportadoras de café verde más importantes del Perú. A los extremos del cuadro se observan dos tipos de clasificación. A la izquierda una clasificación por el tipo de estrategia que siguen las empresas: liderazgo en costos (altísima rivalidad) y especialización por diferenciación (relativamente nuevo, pocos jugadores, la primera barrera de entrada es la calidad del producto). A la derecha se organizó a las empresas en tres grupos estratégicos (Gimbert 2010). El subgrupo G1 está compuesto por las empresas que se dedican exclusivamente a la exportación de café verde; mientras que las del subgrupo G2 complementan su oferta con servicios de apoyo al productor como proceso, financiamiento, entre otros.

La empresa HVC se posiciona en el grupo de las empresas de liderazgo en costos y en el subgrupo G2. Destacan tres características que la diferencian: su volumen de producción le permite tener un nivel intermedio de economía de escala; cuenta con proveedores de cafés especiales o premium en un volumen aún menor; y tiene alianzas estratégicas importantes con diferentes stakeholders del sector: cooperativas, expertos y catadores y clientes de cafés especiales. De los tres factores mencionados anteriormente, el más importante es el de alianzas estratégicas pues resulta en una ventaja competitiva. De cara a los clientes, dichas alianzas representan una barrera de entrada muy difícil para nuevos competidores en el contexto del mercado peruano de café, el cual está bastante atomizado² y es muy informal. En el pasado, los importadores y tostadores intentaron comercializar directamente con las cooperativas y productores; sin embargo, los bajos niveles de servicio y confiabilidad que conseguían de ellos dieron lugar al surgimiento de intermediarios como HVC. En contraparte, las cooperativas ven a HVC como un aliado estratégico que los ayuda con el acceso a mercados, financiamiento, asesoría técnica, cartera de clientes, transparencia, y justa repartición de los beneficios del comercio justo.

² El 85% de las familias productoras de café en el Perú posee menos de 5 ha (Díaz y Carmen, 2017). Dicho terreno tiene un rendimiento promedio de 46 kg por hectárea. Si la capacidad de un contenedor de exportación típico es de 375 quintales, y se estima un promedio de 28 ha, quiere decir que se necesita la cosecha de seis a 10 familias productoras para completar la exportación de un solo contenedor.

Tabla 4. Análisis de grupos estratégicos

ESTRATEGIAS	EMPRESAS DEL SECTOR		DIFERENCIACIÓN				COSTOS				ESPECIALIZACIÓN (por segmento de mercado)				CAPACIDAD ESTRATÉGICA DE MANIOBRA			
			Calidad	Servicio	Servicios agregados en la cadena	Marca de café verde	Economía de escala	Diversificación	Curva de experiencia	Tecnología	Comercial	Premium	Sostenible certificado	No certificado	Integración vertical	Apalancamiento	Alianzas estratégicas	
	Empresa	Volumen anual (millones de toneladas)																
Liderazgo en costos	PERALES HUANCARUNA (Altomayo)	49,2	Si	Si			A	Si	Si	Si	Si		Si	Si		Si		G1
	OLAM AGRO PER	31,9	Si	Si			A	Si	Si	Si	Si		Si	Si		Si		
	LOUIS DREYFUS COMPANY PERU	12,1	Si	Si			M	Si	Si	Si	Si		Si	Si		Si		
	CAFETALERA AMAZÓNICA	10,4	Si	Si			M	Si	Si	Si	Si	M	Si	Si	Si	Si		
	COMERCIO & CÍA.	7,5	Si	Si			B		Si	Si	Si		Si	Si		Si		
	PRONATUR	5,2	Si	Si			B				Si		Si	Si				
	EXPORTADORA ROMEX (Cafetal)	4,1	Si	Si			B	Si	Si	Si	Si		Si	Si		Si		G2
	COMPAÑÍA INTERNACIONAL DEL CAFÉ	22,2	Si	Si	Si		A		Si	Si	Si		Si	Si		Si		
	PROCESADORA DEL SUR	17,1	Si	Si	Si		M		Si	Si	Si		Si	Si		Si		
	H.V.C.EXPORTACIONES	11,2	Si	Si	Si		M		Si	Si	Si	M	Si	Si		Si	Si	
	NEGRISA	1,6	Si	Si	Si		B				Si		Si	Si				
A & V CAFÉ	1,3	Si	Si	Si		B				Si		Si	Si				G3	
Especialización por diferenciación	CENFROCAFÉ PERÚ	10,0	Si	Si		Si	M				Si	A	Si		Si			Si
	COOP. NORANDINO	3,6	Si	Si	Si		B	Si			Si	A	Si		Si		Si	

Leyenda: A=Alto, M=Medio, B=Bajo

Fuente: Cámara Peruana de Café y Cacao, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

6. Justificación, motivación y/u oportunidad para su elaboración

Durante el desarrollo de la maestría, y como parte del proceso de aprendizaje y aplicación práctica de diferentes cursos, los autores de la presente investigación realizaron varios trabajos de la industria del café, motivados por el gusto por el café y la complejidad del negocio. En este proceso aprendieron el funcionamiento de la industria a través de trabajos de aplicación, reuniones con empresas comerciales y un viaje de campo a las principales zonas de producción de café (Cajamarca y Amazonas), acompañados por tostadores de cafés especiales. En ese sentido, han identificado varias oportunidades y riesgos, sobre los cuales decidieron desarrollar la presente tesis. A continuación, detallan algunas oportunidades y riesgos que identificaron y discutieron con expertos de la industria del café:

- **El segmento de mayor crecimiento es el de los cafés especiales, donde específicamente la demanda supera a la oferta actual.** Este segmento aún mantiene un volumen bajo, está en un ciclo de vida introductorio, por lo cual participar allí tiene primas de calidad sobre el precio comercial significativas. Particularmente, en el caso de la producción de cafés especiales en el Perú el potencial es muy grande, pues la producción de cafés especiales tiene menos de 10 años y por la posición geográfica del país, el periodo de cosecha es una estación contra cíclica respecto a sus principales competidores que son Colombia y los países productores de Centroamérica. A modo de ejemplo, se puede mencionar que en octubre se realizó por primera vez en el Perú un concurso de cafés de calidad denominado Taza de la Excelencia (ver gráfico 17).

En este concurso los mejores 20 lotes fueron subastados electrónicamente, logrando una demanda extraordinaria de tostadores que llegaron a pagar hasta 80 veces el valor de un café convencional. Estos resultados motivaron a productores y tostadores de cafés especiales a ver Perú como una fuente de abasto de cafés especiales y no solos comerciales y certificados (ver anexo 6).

Gráfico 17. Noticia sobre los resultados de la subasta de ganadores de Taza de la Excelencia

PRIMERA SUBASTA ELECTRÓNICA POR LA EXCELENCIA



Competencia. Por primera vez el Perú es sede de Taza de Excelencia.

Café peruano superó precio de US\$ 10,000 por quintal

El café cajamarquino del productor Juan Heredia Sánchez, de la variedad caturra bourbon, fue el ganador de la primera subasta electrónica internacional de la Alliance For Coffee Excellence (ACE), en el marco de la competencia Taza de Excelencia Perú 2017, tras superar el precio de 10,000 dólares el quintal (46 kilos).

Así lo informó el Ministerio de la Producción (Produce),

que además indicó que, de esta manera, esta cifra supera la obtenida en ediciones de la Taza de Excelencia realizadas en países de Centroamérica como El Salvador, Guatemala y Honduras.

“Taza de Excelencia es la principal competición y subasta de café de todo el mundo. Por ello, estamos orgullosos que se haya realizado por primera vez en el Perú. Asimismo, estamos satisfechos con el precio de venta alcanzado que refleja la alta calidad del café nacional”, indicó el ministro de la Producción, Pedro Olaechea.

Indicó que esta competencia construye un puente entre el productor de alta calidad, la industria, el comercio y los consumidores, quienes encuentran cafés que realmente aprecia, y al mismo tiempo saben que el productor recibe la compensación que merece por su labor de producirlo.

Fuente: Diario El Comercio, 2017b.

- **Turbulencia en el negocio de cafés comerciales para exportadores locales.** La industria (commodity) es bastante madura y bastante competitiva, por la baja diferenciación y una mayor oferta que demanda, a excepción de los años donde hay problemas de producción. En el caso de empresas exportadores local, éstas afrontan principalmente tres fenómenos:
 - Consolidación de grandes empresas compradoras de café, con el consecuente impacto en reducción de márgenes para el resto de la cadena.
 - Mayor volatilidad en los precios internacionales del café en la Bolsa de Café, producto de una mayor participación de especuladores, y mayor incertidumbre debido al impacto del cambio climático en la producción.
 - Mayor competencia de las cooperativas de productores, quienes tienen acceso directo a la producción y cosecha, y mejores condiciones de acceso al mercado, pero con limitaciones de liquidez y malos récords de cumplimiento por problemas logísticos y limitaciones para acceder a estrategias de cobertura de precios.
- **HVC.** Exceso de capacidad instalada como oportunidad de negocio y diversificar su negocio, blindándose así ante las fluctuaciones del precio del café y aprovechar al máximo la capacidad instalada. Si bien la creación de la Unidad de Cafés Especiales implicará un equipo propio, también implicará una mayor amortización de gastos generales.
- **Entrevista a expertos y compradores de cafés especiales.** Se realizó un sondeo a 20 tostadores compradores de Estados Unidos y Alemania, además de entrevista con expertos para identificar tres puntos críticos.

- Percepción de incremento de la demanda de cafés especiales. 95% declara que en su compañía incrementarán la compra de este tipo de café en los próximos tres años.
- Sofisticación mercado. El 40% percibe que el mercado de cafés especiales crece fuertemente. Cuando se profundiza en las causas, mencionaban que sus clientes demandan ya no solo producto, sino producto más trazabilidad de experiencia. Por ejemplo, este café cultivado por el productor A, en su finca ubicada en la ciudad B, a tal altura, entre otros datos.
- Proyección de finca. Les preguntamos si ellos tuvieran una finca cafetalera en qué se enfocarían, ellos mencionaron que en cafés especiales y argumentan que sería para protegerse de la volatilidad de los precios de bolsa, considerando que el segmento de cafés certificados está llegando a la etapa de madurez.
- **Exploración de la oportunidad para los caficultores y visita a campo.** Se realizó una visita a diversas cooperativas de productores de la zona norte del Perú y se aplicó una encuesta a más de 15 cooperativas a nivel nacional (ver anexo 7), concluyendo que existe un alto interés económico y personal de mejorar la producción de café, de ofrecer cafés especiales si tuvieran un mercado que valore el trabajo en el corto, mediano y largo plazo, para así justificar realizar mejoras en el cultivo, producción y cosecha.

En ese sentido, se manejaron diversos escenarios sobre cómo impactar positivamente desde HVC, desarrollando un plan estratégico que permita aplicar innovación en procesos, estrategia de negocio y marketing para agregar valor a un producto no diferenciado como es el café verde.

En el proceso de encontrar oportunidades se consideraron diferentes opciones:

- **Integración vertical hacia adelante.** Que se realizaría mediante la venta directa de café tostado en cafeterías o supermercados, considerando que el mercado peruano tiene todavía un consumo per cápita bajo y el mercado interno de cafés especiales está en etapa inicial. Sin embargo, se desestimó esta alternativa por considerar que el mercado no está aún preparado para dar un salto significativo en calidad y, por lo tanto, en precios.
- **Integración vertical hacia atrás.** Fue la segunda propuesta que evaluaron los autores, en la cual se compraría café al productor desde el cerezo para poder controlar mejor los procesos. En las visitas a campo y las entrevistas a expertos los autores entendieron que este plan de negocios requeriría de una inversión bastante alta y que tenía un alto grado de riesgo por estar concentrado en pocos orígenes, además de riesgos de transporte y por estar compitiendo con los mismos proveedores de la empresa HVC.

- **Desarrollo de una nueva unidad de negocio.** Finalmente, surgió la idea de desarrollar una nueva unidad de negocio para aprovechar las fortalezas de la empresa en infraestructura, acceso a mercados, capacidad de liquidez y conocimiento del mercado para establecer alianzas estratégicas con proveedores y cooperativas según su potencial en calidad, con el fin de tener una oferta estable de cafés especiales, compartiendo primas de calidad y utilizando los conceptos de valor compartido (Porter y Kramer 2011).

Sobre la base del análisis de estas oportunidades y considerando los riesgos de la industria decidieron optar por un plan estratégico de una nueva Unidad Estratégica de Negocios de cafés especiales para la empresa HVC para mejorar su posición en el sector, mitigar su exposición a problemas de oferta desviándose de su expertise, no entrando a competir con las cooperativas sino seleccionando a las mejores para convertirse en socios estratégicos. Asimismo, también se vio que era necesario realizar alianzas estratégicas con el fin de compartir márgenes y valor con las cooperativas, mejorando sus márgenes comerciales sin que la empresa esté expuesta a problemas de producción o clima, haciendo un mayor uso de su capacidad instalada y mejorar la calidad del total de su oferta.

6.1 Alcance, equipo y calendario previsto para su realización e implementación

Debido a la fragmentación de la producción de café en el Perú y a que existen muchos proveedores, los autores de la presente investigación se han propuesto enfocar el plan estratégico en cinco cooperativas del norte, centro y sur del Perú donde la empresa ha tenido experiencia de comprar cafés de buena calidad en el pasado.

En ese sentido, a fin de poder evaluar los resultados del proyecto, se ha sugerido extender el alcance del plan estratégico a alianzas naturales con las siguientes organizaciones: Aprocoyce (Amazonas); Aprysa (Amazonas); Apronop (Junín); Cooperativa San Ignacio (Cajamarca); y Yanatile (Cusco).

A partir del análisis de fortalezas y debilidades de la empresa se sugiere cubrir las necesidades de control de calidad y experiencia en la comercialización de cafés especiales a través de una alianza con KC O'Keefe, instructor de control de calidad y bróker de cafés especiales. La propuesta es nombrar al señor O'Keefe como líder del proyecto de cafés especiales dada su experiencia y valores que están alineados con los de la empresa. Adicionalmente, se ha sugerido trabajar con

un equipo multidisciplinario que tenga experiencia en la comercialización, la trazabilidad, el control de calidad y el procesamiento de cafés especiales.

Este equipo de trabajo, compuesto por siete personas y el gerente de Operaciones, tendrá reuniones quincenales para evaluar el avance de las relaciones comerciales con estas cooperativas, los resultados de calidad y las iniciativas para promover las mejoras. Estas iniciativas incluyen estructuras de precios diferenciados; primas por calidad para el productor y la cooperativa a través de concursos; el análisis físico y sensorial del 100% de los lotes; y talleres de capacitación sobre la producción, cosecha y post-cosecha.

De acuerdo con la investigación realizada por los autores de la presente investigación, y considerando un ciclo de producción de café, se ha definido que el plazo de este proyecto debe ser de tres años, con mediciones anuales. El objetivo es que, a partir del segundo año se puedan incrementar los márgenes por primas de calidad, tanto para la empresa como para las cooperativas, y gradualmente pasar de una base de cinco cooperativas a ocho y luego a 12, replicando las buenas prácticas de las primeras cinco.

6.2 Análisis FODA

A partir del conocimiento y experiencia en el mercado, HVC ha sido capaz de desarrollar un modelo de negocio que le permite asegurar un abasto confiable, de calidad y al precio correcto. Este crecimiento sostenible lo sustenta en dos pilares: su capacidad financiera y su capacidad logística. Ambos pilares contribuyen a generar eficiencias en costos y reducir riesgos inherentes al mercado bursátil del café comercial.

Otra característica del modelo actual es que la principal participación de HVC es en el segmento de cafés comerciales, un negocio basado en eficiencias y que compite por precio. Aún la empresa cuenta con poca experiencia en el segmento de cafés especiales y necesita desarrollar capacidades para ser competitiva, a una escala diferente, mucho menor, pero que resulta atractiva.

En el 2015 la plaga llamada Roya afectó fuertemente la producción y calidad del café a nivel nacional, debelando una importante problemática para la compañía, que consiste en la limitación de controlar la calidad del café que comercializa, calidad que está en muy buena medida en las manos del productor quien, por limitaciones tecnológicas y financieras, no es capaz de soportar o incentivar prácticas de cultivo, cosecha y post-cosecha.

Gráfico 18. Análisis FODA

Fortalezas

1. Experiencia y eficiencia en el proceso y logística
2. Gestión del riesgo del mercado, trazabilidad y transparencia
3. Almacén regional para comercializar de manera transparente y segura
4. Capacidad financiera para proveer rápida y fácil liquidez contra entrega del producto
5. Experiencia comercial con distintas cooperativas del norte, centro y sur del país

Oportunidades

1. Gran demanda de mercado producto de la histórica frustración debido a la informalidad en los negocios de los proveedores peruanos:
 - i. Deficiencias en comunicaciones claras y en tiempo
 - ii. Deficiencias en los tiempos de exportación y en los controles de calidad
2. Crecimiento del segmento de cafés especiales
3. Clientes enfocados en temas de valor compartido con interés en Perú

Debilidades

1. Falta de experiencia en los mercados de cafés especiales
2. Limitaciones para promover prácticas de cultivo, cosecha y post-cosecha en las zonas de producción de origen (condiciones geográficas de Perú)
3. Limitaciones para procesar micro-lotes de café

Amenazas

1. Cambios y restricciones en las normas de las certificaciones a la participación de empresas privadas (exportadores)
2. Respuestas negativas de cooperativas (tradicionales) que perciben como amenaza comercial para HVC
3. Incosistencias en la calidad de los cafés peruanos
4. Cambio climático (lluvias, sequías)
5. Plagas

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6.3 Estrategias que resultan del análisis FODA

Se realizó el análisis de FODA cruzado (ver anexo 8), definiendo las siguientes estrategias:

6.3.1 Estrategias FO

- **F5.O2. Seleccionar y generar acuerdos estratégicos con principales proveedores que puedan desarrollar las capacidades necesarias para atender el mercado de cafés especiales.** Para crecer al ritmo deseado, HVC debe optar por la oportunidad actual más grande que es la del segmento de cafés especiales. Para lograrlo, debe apalancarse en sus aliados estratégicos, aquellos cuya madurez financiera y operativa, y su perfil histórico de calidad, podrían asumir una visión estratégica e invertir en el desarrollo de cafés especiales.
- **F2.O3. Desarrollar negocios de trato directo, que involucren a toda la cadena, cubriendo los riesgos del negocio y promoviendo la mejora de la calidad a largo plazo.** Desde el otro lado de la cadena, los clientes de HVC también han reconocido la oportunidad en los cafés especiales y están dispuestos a trabajar mano a mano con la empresa y las cooperativas (modelo de direct trade) en desarrollar las capacidades para mejorar la calidad y mantener la trazabilidad del producto de manera sostenible y menos riesgosa.

6.3.2 Estrategias DO

- **D1.O2. Buscar alianzas estratégicas con expertos.** Todavía no existe conciencia ni tangibilización suficiente por parte de los productores en cuanto a la calidad ni cómo lograrla.

Buscar aliados estratégicos que funcionen como asesores válidos y un nexo entre el nivel macro y el nivel de micro producción se vuelve clave. Sobre todo, cuando la calidad se construye o deconstruye antes de llegar a los puntos de acopio. Estos expertos difundirían los beneficios económicos en el corto y mediano plazo de cafés especiales. Es una labor de capacitación in situ pre cosecha y de mantenimiento regular.

- **D2.O3. Desarrollar la capacidad de conservación de la calidad en origen y su trazabilidad a través de la participación de la empresa y los clientes (modelo de valor compartido).** Uno de los mejores proxys de valor compartido es el concepto de fair trade. Hoy en día es una condición mayoritariamente necesaria, pero no suficiente, que requiere ampliar los elementos tecnológicos (secadores solares cubiertos) así como el análisis y procesos adecuados (no mezcla de granos de productores), logrando así un nuevo objetivo en torno a calidad y visualizando la transformación directa de un plus de calidad estable en beneficios de precio para los caficultores.

6.3.3 Estrategias FA

- **F1/F4.A2. Proveer servicios desagregados de financiamiento (a tasas competitivas), proceso y brokerage, que agreguen valor a las cooperativas tradicionales, sin que HVC sea el exportador.** Una de las principales dificultades que tienen las cooperativas es conseguir un financiamiento adecuado, situación generada por el riesgo propio del sector. HVC puede ofrecer este financiamiento a tasas muy competitivas, así como brindar el servicio de brokerage de manera que las cooperativas puedan exportar con el soporte de una empresa con capacidades logísticas de clase mundial.

6.3.4 Estrategias DA

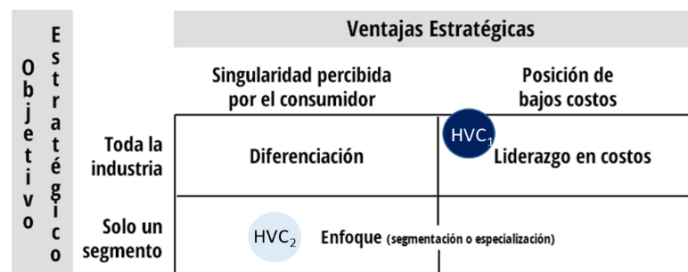
- **D2.A3. Desarrollar una estrategia de marcas que vincule al producto con una calidad consistente.** Generar una barrera de entrada desarrollando una estrategia de marcas que identifique al café especial con atributos de calidad. Consistente con el objetivo de fidelizar al importador con la marca y no con el origen, la marca plasmará el modelo de alta calidad en cafés especiales, responsabilidad compartida y Fair Trade Organic (FTO) o comercio justo orgánico.

Capítulo II. Formulación de la estrategia: concreción de la nueva estrategia

1. Nueva estrategia

HVC continuaría con su estrategia de liderazgo en costos en el negocio base del café comercial (HVC₁); mientras que implementará una nueva unidad de negocios (HVC₂) enfocada en el segmento de cafés especiales, bajo la estrategia complementaria de enfoque por diferenciación. La nueva unidad de negocios se enfocará en reforzar la relación con las cooperativas, formando alianzas estratégicas y con el soporte de una estrategia de marcas.

Gráfico 19. Estrategia genérica de HVC



Fuente: Porter, 1982.

1.1 Misión, visión y valores³

- **Misión.** “Proveer a nuestros clientes cafés comerciales, especiales y certificados de forma confiable, eficiente y sostenible, generando valor a nuestros proveedores y colaboradores, así como maximizando los beneficios para la empresa”.
- **Visión.** “Ser la empresa exportadora de café verde peruano más reconocida a nivel mundial por su calidad, eficiencia y sostenibilidad en los tres segmentos: Comerciales, Especiales y Certificados. Convertirse en un referente peruano de creación de valor compartido”.
- **Valores**
 - “Confiabilidad. Confiable en los plazos de entrega y calidad acordada
 - Cumplimiento. Cumplir obligaciones con los proveedores e intermediarios.
 - Transparencia y trazabilidad”.

³ Misión, visión y valores ajustados por los autores de la tesis.

1.2 Propuesta de nuevo posicionamiento de la empresa en la cadena de valor

HVC continuará siendo un exportador mediano, de alto expertise comercial y conocimiento del mercado peruano, pero ofreciendo cafés comerciales, certificados y de especialidad.

Con la gestión de riesgos, el trabajo con cooperativas referente a la mejora de la calidad y un trabajo conjunto con las mismas de trazabilidad y transparencia, la empresa buscará ser reconocida como un proveedor eficiente, confiable y flexible de cafés de comerciales y de nicho. Adicionalmente, este trabajo conjunto va a generar mejoras en el precio del café que será promocionado como valor compartido con las cooperativas para desarrollar a los productores/agricultores y que logren ser más eficientes, generando un producto con una mejor calidad y así, finalmente, mejorar su calidad de vida.

A diferencia del modelo actual, la relación con la cooperativa se volverá mucho más importante y relevante para el negocio, donde la UEN adicional de HVC (HVC₂) y la plataforma de servicios adicionales no solo proporcionarán un ingreso adicional sobre la capacidad ya existente, sino que estos servicios permitirán la fidelización de las cooperativas y un mayor nexo de trabajo y negocio.

Gráfico 20. Diferencias entre modelos de negocio según segmento de café

Segmento	Volumen	Margen	Ciclo de vida	Dimensiones	
Cafés especiales	Bajo	Alto	I. Introducción	- Calidad - Servicio	UEN 2
Cafés certificados	Bajo	Medio	II. Crecimiento	- Trazabilidad - Relación con productores	UEN 1
Cafés comerciales (mainstream)	Alto	Bajo	III. Madurez	- Economías de escala - Apalancamiento	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3 Nueva propuesta de valor

La nueva propuesta de valor consiste en agregar cafés especiales a la oferta actual de cafés comerciales y certificados, con la finalidad de descomoditizar la oferta de HVC y permitirle a la empresa competir en un segmento en crecimiento y cuya demanda no es completamente atendida en la actualidad, principalmente en los cafés especiales que son aquellos que tienen un perfil sensorial alto.

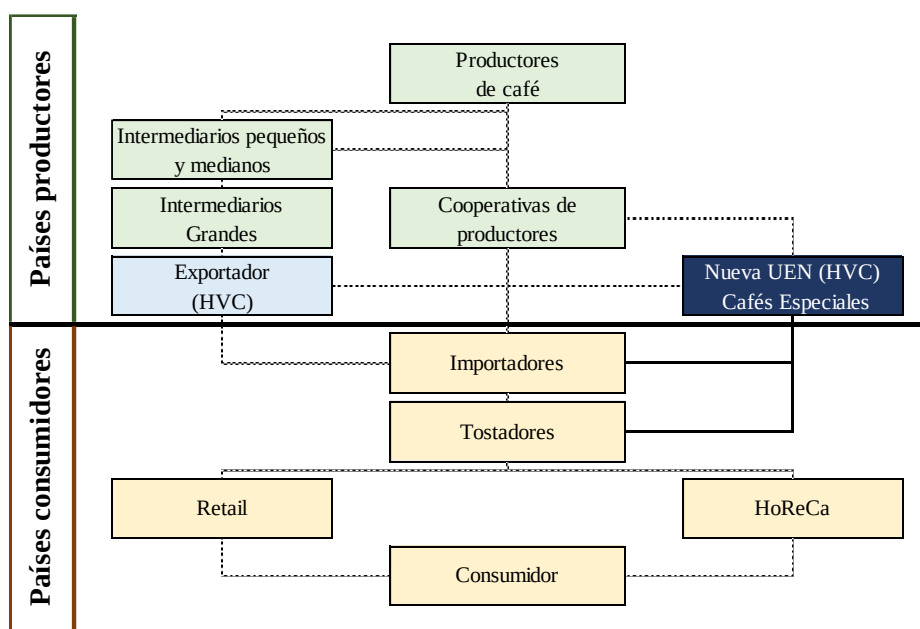
HVC proveerá trazabilidad y pondrá a disposición de sus clientes toda la información sobre el origen del producto y la certificación obtenida. También ofrecerá la posibilidad de sumarse al modelo de generación de valor compartido, beneficiando así a productores y cooperativas.

Gráfico 21. Análisis de la nueva unidad estratégica de negocio

	Unidad de Negocios de Comerciales N°1	Unidad de Negocios de Especiales N°2
ESTRATEGIA GENÉRICA	Liderazgo en costos	Enfoque con diferenciación
VENTAJAS COMPETITIVAS	- Infraestructura - Capacidad financiera	- Infraestructura y capacidad financiera ✓ - Relación con cooperativas, alianza estratégica - Estrategia de marcas
PROPUESTA DE VALOR	- Cafés comerciales y certificados - Excelente relación calidad-precio - Alto cumplimiento	- Cafés de alto perfil sensorial (puntaje >80). 100% trazabilidad - origen y certificación. - Modelo valor compartido y sostenible.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 22. Posición de la nueva UEN en la cadena del sector



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.4 Modelo de negocio (BMC)

Se realizó el nuevo Business Model Canvas para la comparación versus el BMC inicial. Es importante resaltar que la nueva unidad de negocio ingresa a la empresa como un adicional, pero la unidad original seguirá funcionando con la misma estrategia (ver anexo 9).

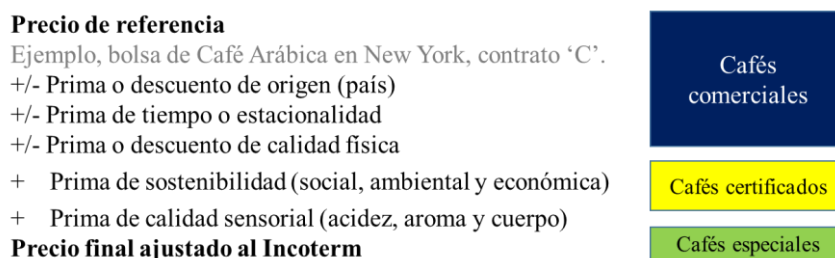
1.5 Objetivos estratégicos

- **Diversificar el riesgo a través de la creación la nueva unidad de negocio de cafés especiales.** La creación de la nueva unidad de negocio permitirá participar en el segmento de cafés especiales de una manera eficiente y sin afectar el desempeño y/o eficiencia de la unidad de negocio de cafés comerciales.
- **La nueva unidad de negocio deberá ser autosostenible en tres años.** La creación de la nueva unidad de negocio debe tener un equipo enfocado en su crecimiento para lograr que sea autosostenible.
- **Posicionamiento de las marcas.** Se reposicionará a HVC como un exportador de cafés comerciales, certificados y especiales, con las mismas características de eficiencia, confiabilidad, y buen servicio. Adicionalmente, se crearán y posicionarán dos marcas propias de cafés especiales dentro del sector, y se promoverán entre los principales importadores y tostadores.
- **Responsabilidad social compartida.** Desarrollar en los productores las capacidades para generar -de manera sostenible- cafés especiales con alto puntaje en taza, beneficiándolos con un valor adicional en el precio en base a la calidad producida.

1.6 Fuentes de ingreso

El modelo propuesto generaría nuevas vías de ingreso a través de la prima de precio de cafés especiales y las primas de comercio justo y procedencia orgánica.

Gráfico 23. Principales componentes de la estructura de precios de mercado del café verde



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.7 Diferenciación, posicionamiento y ventajas competitivas que se pretenden conseguir

En el segmento de cafés especiales los nuevos factores claves de éxito son la marca; trazabilidad; y calidades premium. Por otro lado, el precio se vuelve un factor mínimo. En la tabla 5 se muestra la propuesta de HVC como un jugador en ambos grupos.

En la tabla se resaltan tres factores en color verde: economía de escala intermedia; apalancamiento financiero e infraestructura; y alianzas estratégicas; siendo las dos últimas las que se volverán en ventajas competitivas frente a sus nuevos competidores.

En este nuevo segmento HVC debe posicionarse como una empresa de alta experiencia, con relaciones estratégicas con cooperativas, flexible y capaz de entregar 100% de trazabilidad. Las marcas estarán asociadas a alta calidad y sostenibilidad, mientras que el café comercial continuará en su estrategia de marca blanca.

Desde la perspectiva de los clientes, las alianzas son una ventaja para HVC porque le permiten tener información sobre origen, costo del producto y márgenes de los intermediarios. Acercan a los productores a los clientes directos e indirectos incluso abriendo sus costos y márgenes. Desde el punto de vista de los proveedores, estas alianzas serán desarrolladas durante los siguientes años para lograr un grado de familiaridad y conocimiento del liderazgo de la empresa. Además, HVC debe ofrecer financiamiento, asesoría técnica, brindar servicios contratados por los propios clientes a los proveedores, e incluso implementar programas de fidelidad a través de los cuales ofrecer premios a los productores por volumen y calidad.

Tabla 5. Análisis de grupos estratégicos – cambio de HVC según nueva estrategia

ESTRATEGIAS	EMPRESAS DEL SECTOR		DIFERENCIACIÓN				COSTOS				ESPECIALIZACIÓN (por segmento de mercado)				CAPACIDAD ESTRATÉGICA DE MANIOBRA			
			Calidad	Servicio	Servicios agregados en la cadena	Marca de café verde	Economía de escala	Diversificación	Curva de experiencia	Tecnología	Comercial	Premium	Sostenible certificado	No certificado	Integración vertical	Apalancamiento	Alianzas estratégicas	
	Empresa	Volumen anual (millones de toneladas)																
Liderazgo en costos	PERALES HUANCARUNA (Altomayo)	49,2	Si	Si			A	Si	Si	Si	Si		Si	Si		Si		G1
	OLAM AGRO PER	31,9	Si	Si			A	Si	Si	Si	Si		Si	Si		Si		
	LOUIS DREYFUS COMPANY PERU	12,1	Si	Si			M	Si	Si	Si	Si		Si	Si		Si		
	CAFETALERA AMAZÓNICA	10,4	Si	Si			M	Si	Si	Si	Si	M	Si	Si	Si	Si		
	COMERCIO & CÍA.	7,5	Si	Si			B		Si	Si	Si		Si	Si		Si		
	PRONATUR	5,2	Si	Si			B				Si		Si	Si				
	EXPORTADORA ROMEX (Cafetal)	4,1	Si	Si			B	Si	Si	Si	Si		Si	Si		Si		G2
	COMPAÑÍA INTERNACIONAL DEL CAFÉ	22,2	Si	Si	Si		A		Si	Si	Si		Si	Si		Si		
	PROCESADORA DEL SUR	17,1	Si	Si	Si		M		Si	Si	Si		Si	Si		Si		
	H.V.C. EXPORTACIONES	11,2	Si	Si	Si		M		Si	Si	Si	M	Si	Si		Si	Si	
	NEGRISA	1,6	Si	Si	Si		B				Si		Si	Si				
	A & V CAFÉ	1,3	Si	Si	Si		B				Si		Si	Si				
Especialización por diferenciación	H.V.C. EXPORTACIONES	11,2	Si	Si	Si		M		Si	Si	Si	M	Si	Si		Si	Si	G3
	CENFROCAFE PERÚ	10,0	Si	Si		Si	M				Si	A	Si		Si		Si	
	COOP. NORANDINO	3,6	Si	Si	Si		B	Si			Si	A	Si		Si		Si	

Leyenda: A=Alto, M=Medio, B=Bajo

Fuente: Cámara Peruana de Café y Cacao, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

La siguiente ventaja competitiva consiste en la infraestructura y la capacidad financiera frente a las cooperativas. HVC cuenta con cinco locales ubicados estratégicamente sobre el territorio nacional, en las zonas más próximas a las principales zonas productoras. Desde ahí es capaz de tener un mejor control de calidad separando lotes por puntajes, pagando al contado a los proveedores, dinero que podrán usar como capital de trabajo para seguir acopiando.

Los factores resaltados en rojo, marca y volumen de cafés especiales son aquellos factores en los que se deberá trabajar. El desarrollo de este segmento es a mediano plazo; sin embargo, el riesgo de que los productores e importadores puedan comerciar directamente sigue siendo alto; debido a ello se crean las nuevas marcas, reconocibles por importadores y tostadores, lo que se vuelve fundamental e imprescindible.

La estrategia será una ventaja competitiva frente a los competidores, porque representa una barrera de entrada contra otros exportadores; frente a los proveedores, porque protege a la empresa de que los productores y cooperativas realicen acuerdos directos con otros importadores.

2. Planes e implementación

2.1 Plan de marketing

2.1.1 Objetivos generales

- **Reposicionamiento de HVC.** HVC deberá ser reconocido como un exportador de cafés comerciales, certificados y especiales (esto último nuevo para la empresa), pero con las mismas características de la empresa: eficiencia, confiabilidad, y buen servicio.
- **Posicionamiento de las marcas.** Se crearán dos marcas propias de cafés especiales, y se posicionarán dentro del sector y entre los principales importadores y tostadores.

2.1.2 Objetivos específicos

Tabla 6. Objetivos específicos del plan de marketing

Objetivo	Indicador	1 año	3 años	5 años
Generar conocimiento de las marcas de cafés especiales de HVC	% clientes tostadores compradores de cafés especiales que conocen las marcas de HVC	20%	40%	60%
Generar compra de los cafés especiales por los diversos tostadores Premium	% tostadores (clientes actuales) que compran cafés especiales	10%	20%	30%
	% tostadores de nicho, no clientes de cafés convencionales.	5%	10%	15%
Recompra	% compradores que recompran las marcas Wayra & Quilla como cafés especiales	50%	60%	70%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.1.3 Detalle del plan

El modelo actual de negocio tiene un modelo comercial de commodity enfocado en precio y cumplimiento, con el cual no se manejan marcas ni requiere de un trabajo de marketing. La nueva unidad de negocio de cafés especiales incluye productos con marca (diferenciado) y también implica un tipo de relacionamiento diferente con los diversos actores de la cadena de valor, incluso con nuevos actores con los que actualmente no se tiene contacto, por ejemplo, tostadores de nicho.

HVC, con la unidad de negocio de cafés especiales, busca ofrecer productos diferenciados, con valor agregado basado en una calidad superior. Esto implica el lanzamiento de dos marcas con distinta puntuación de calidad, e implica el trabajo de comunicación de la marca corporativa.

Tabla 7. Protocolo de clasificación de café verde especial en taza

Puntaje en taza	Tipo de café	Cenfrocafé	Propuesta HVC
88 puntos	Extraordinarios		
85 a 87 puntos	Excelente	Apu	Wayra
83 a 84 puntos	Muy buenos	Chasqui	Quilla
80 a 82	Especiales		
75 a 79	Convencionales		
70 a 74	Segundos		
< 74	Terceros		

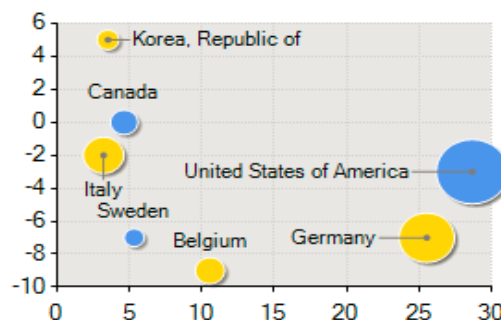
Fuente: Specialty Coffee Association of America, 2015; Cenfrocafé, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

2.1.4 Segmentación

A nivel de definición de mercados destino, se utilizó la información de las entrevistas con expertos y con la data de Trade Map (solo existe café verde en general).

Gráfico 24. Principales destinos de las exportaciones de café verde peruano en 2016 (%)



Fuente: Trade Map, s.f.

Según las entrevistas con expertos, los principales mercado destino son los siguientes:

- **Norte América.** Estados Unidos, con el 37% del mercado es de cafés especiales (SCA 2012).
- **Europa.** Suiza, Alemania, Italia y Bélgica (CBI Ministry of Foreign Affairs s.f.).
- **Asia.** Japón, Australia y Nueva Zelandia (SCA 2012).

La actual propuesta de cafés especiales va hacia dos tipos de clientes (tostadores):

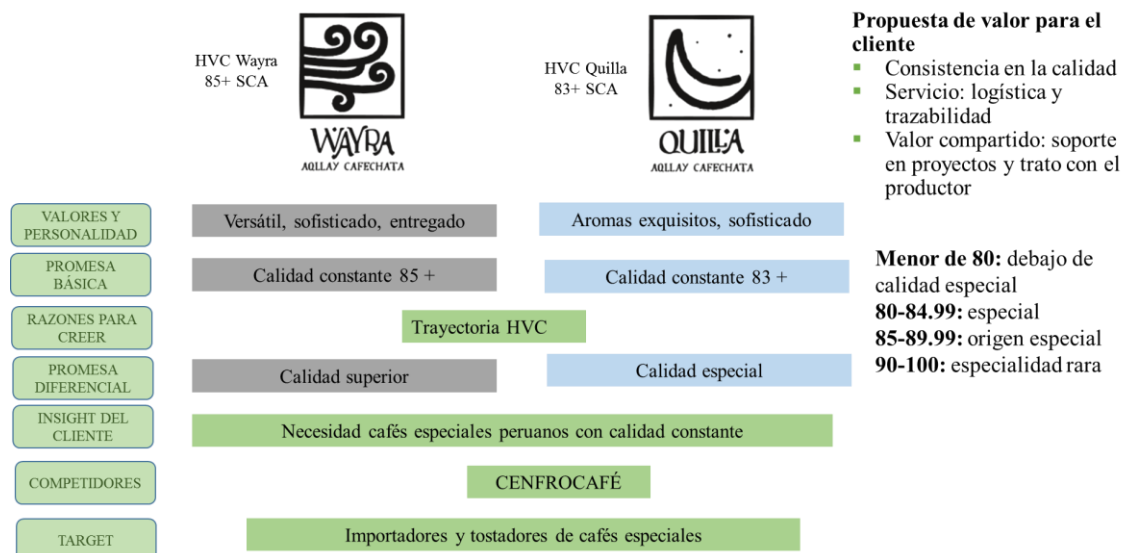
- **Los grandes compradores de la industria.** Compran cafés convencionales y especiales.
- **Los tostadores de nicho.** Compradores de cafés especiales solamente.

HVC se dirigirá con su unidad de cafés especiales a los tostadores que hoy tienen una demanda relevante y el foco inicial estará en Estados Unidos, Suiza y Japón. Es un proceso que se debe ir reevaluando según la evolución de los mercados.

2.1.5 Posicionamiento

Se realizaron una serie de entrevistas en profundidad con tostadores compradores de cafés especiales para testear las actuales propuestas de marca. A continuación, se detallan las propuestas finalmente optimizadas desde la óptica de los clientes.

Gráfico 25. Matriz de posicionamiento de las marcas de café especial de HVC



Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.1.6 Producto

- **Marca.** Se producirán dos marcas que diferencian productos según puntaje de calidad en taza.

- Wayra. Café Arábica, variedad Typica, Caturra. Coordenadas de la finca: altura, productores, precipitaciones por año, período de cosecha, fotos de fincas, perfil de taza.
- Quilla. Café Arábica, variedad Typica, Caturra. Coordenadas de la finca: altura, productores, precipitaciones por año, período de cosecha, fotos de fincas, perfil de taza.
- **Empaque.** Sacos con logo de la marca y código QR que permite el tracking del pedido.
 - Trazabilidad de cadena de producción. Ejemplo café Arábica, variedad Typica, Caturra, Coordenadas de la finca: altura, número de productores, cantidad de precipitaciones por año, período de cosecha, fotos de las fincas, testimonios, perfil de taza.
 - Tracking del pedido. Mediante el código QR el tostador conocerá el lugar exacto donde se encuentra su pedido: en puerto del Callao, en buque vía marítima, en puerto destino.
- **Servicio.** Para servicio de pre y post venta en esta unidad de cafés especiales se contará con un back office para el asesoramiento en tiempo y forma. Los principales lineamientos son:

Tabla 8. Componentes del factor servicio que acompaña a los productos

Componentes	Aplicación en HVC, Unidad de cafés especiales
Información	Conocimiento profundo del mundo de cafés especiales y del sector del café en Perú
Atención al cliente	Capacidad de orientación al cliente, recomendación oportuna y manejo de dudas y consultas
Flexibilidad	Se tendrá flexibilidad para pedidos menores, máximo de 3,5 t

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.1.7 Precio

Más allá del precio base regulado por la Bolsa de Café de Nueva York, cada una de las siguientes marcas tendrá el siguiente premio por calidad:

Tabla 9. Diferenciación en precios según los niveles de calidad

Marca	Propuesta de producto y precio
Wayra	FTO Especialidad +84/85+, US\$ 0,015 por libra en todos los lotes con marca en base al precio NY “c” + US\$ 0,80
Quilla	FTO SHB 82/83+ US\$ 0.010 por libra en todos los lotes con marca en base al precio NY “c” + US\$ 0,60

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.1.8 Plaza

La unidad de cafés especiales utiliza los mismos canales de distribución que para cafés convencionales: traslado marítimo al destino del tostador. La diferencia está en los clientes.

2.1.9 Promoción

- **Publicidad.** Al ser un negocio B2B, se realizarán actividades enfocadas en los tostadores (clientes objetivos), a través de mailing, folletería, y materiales de apoyo.

- **Ecosistema digital.** Vinculado a la actual web corporativa de HVC; se hará un vínculo a webs propias para Wayra & Quilla, donde interactuarán con las siguientes redes sociales y serán el soporte de vínculo con tostadores: Facebook, Twitter e Instagram
- **Relaciones públicas**
 - Ferias internacionales. Al ser ese un negocio B2B, se vuelve crítica la presencia de las marcas en ferias internacionales de América Latina, Europa y Japón. Considerando que los principales tostadores se encuentran en los mercados estadounidense y europeo se considerará alternar la asistencia a cada una de ellas en forma anual.
 - Ferias locales. A nivel local, Wayra & Quilla patrocinarán el concurso de Taza de Excelencia, considerando que asisten los principales tostadores del mercado mundial.
 - Cabina de experiencia Wayra & Quilla en oficina HVC. Cada tostador que visite la planta de HVC será invitado a vivir la “Experiencia Wayra & Quilla” donde se darán a conocer la propuesta y actividades de catación, así como la entrega de muestras.

2.1.10 Calendario de actividades y presupuesto

Se detalla el presupuesto para las actividades mencionadas, el primer año se presenta la estimación mensual y luego el presupuesto para cinco años, con ajuste de gastos e imprevistos.

Tabla 10. Calendario de actividades de marketing y presupuesto

Actividades	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Inversión unitaria US\$	Frecuencia	TOTAL
Página web marcas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	12	1.200
Soporte redes	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	12	2.400
Participación en feria internacional						6.000							6.000	1	6.000
Participación en feria Perú Tasa de Excelencia									3.000				3.000	1	3.000
Cabina de experiencia en planta Lima	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	12	1.200
Imprevistos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	12	1.200
TOTAL	500	500	500	500	500	6.500	500	500	3.500	500	500	500			15.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 11. Presupuesto marketing anualizado (cinco años)

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Página web marcas	1.200	1.200	1.260	1.323	1.389	6.372
Soporte redes	2.400	2.400	2.520	2.646	2.778	12.744
Participación en feria internacional	6.000	6.000	6.300	6.615	6.946	31.861
Participación en feria Perú Tasa de Excelencia	3.000	3.000	3.150	3.308	3.473	15.931
Cabina de experiencia en planta Lima	1.200	1.200	1.260	1.323	1.389	6.372
Imprevistos	1.200	1.200	1.260	1.323	1.389	6.372
TOTAL	15.000	15.000	15.750	16.538	17.364	79.652

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.2.11 Marketing relacional

A la hora de establecer la estrategia de marketing relacional es importante mencionar que la empresa exportadora de café factura y entrega el producto al importador en un contenedor de sacos de café verde quien, a su vez, lo distribuye a uno o varios tostadores.

En esa línea se plantea desarrollar un ecosistema digital que dé lugar a un relacionamiento diferencial con cada uno de los puntos de la cadena comercial. Eso reforzará y le dará valor a nuestra posición de intermediarios. Cada perfil tendrá un acceso diferencial a los diversos componentes. Se tendrá como soporte a la web de HVC (www.hvc.pe) (ver anexo 10). Este soporte le permitirá una relación sustentada y reforzada con los clientes más relevantes: compradores y tostadores. Al mismo tiempo, reforzará la relación con cooperativas y agricultores, dando valor a la posición de intermediación de la empresa.

2.2.12 Estimado de ventas

El estimado de venta depende de la oferta disponible, ya que la demanda es mayor a la oferta. El proyecto considera no solo incrementar la cantidad de campaña en campaña (año a año), sino también trabajar con los productores y cooperativas para mejorar la calidad progresivamente.

Tabla 12. Presupuesto de ventas

	2017	2018	2019	2020
Quintales				
Quilla (+82 puntos)	-	6.750	7.500	10.938
Wayra (+84 puntos)	-	2.250	4.500	6.563
Total cafés especiales	-	9.000	12.000	17.500
Precio (US\$)				
Quilla (+82 puntos)	-	210	210	215
Wayra (+84 puntos)	-	250	250	255
Prom cafés especiales	-	220	225	230
TC		3,30	3,30	3,30
Ventas (millones de soles)				
Quilla (+82 puntos)	-	4.678	5.198	7.760
Wayra (+84 puntos)	-	1.856	3.713	5.522
Total cafés especiales	-	6.534	8.910	13.283

Elaboración: Propia, 2018.

2.2 Plan de operaciones

2.2.1 Objetivos generales

- **Garantizar flexibilidad y calidad de cafés especiales.** Desarrollar la capacidad de producción de micro lotes de cafés especiales, asegurando la calidad y competitividad de la producción.
- **Garantizar costos adecuados para micro lotes.** A través de una inversión en equipos, se deberán lograr costos adecuados para la nueva unidad de negocios, con foco en no efectar ni la capacidad ni la eficiencia de la unidad de negocios de cafés comerciales.

2.2.2 Esquema productivo del café

La cadena productiva del café consta de varias etapas para convertir el cerezo o fruto en la bebida. Las primeras etapas productivas se dan en el campo y/o la cooperativa. Luego pasa al intermediario que transforma el pergamino en café verde para su exportación. Finalmente, los importadores-tostadores convertirán el café verde en café tostado y/o molido para venta a cafeterías o al consumidor final (ver anexo 11).

Como se ha explicado previamente, existen dos principios claves en el proceso productivo del café que se deben tener en cuenta para la conservación de la calidad y que explicarán las decisiones de inversión necesarias para soportar el nuevo modelo de negocio.

- La calidad del café no mejora durante el proceso productivo y solo se puede conservar.
- La calidad del café se preserva mejor y por más tiempo en las etapas iniciales del café.

Para mejorar la calidad, HVC deberá intervenir indirectamente en las etapas que están a cargo de los productores y cooperativas. Los dos pilares de esta intervención son:

- La educación en la trazabilidad de los campos que tuvieron mejores puntajes de taza, en técnicas de beneficio húmedo adecuadas y del mantenimiento de los equipos.
- La promoción, dando a conocer los beneficios económicos del desarrollo de la calidad.

La planta principal de HVC tiene una capacidad de 120 t diarias de café verde, lo que representa aproximadamente seis contenedores. Durante los meses picos de producción (julio a noviembre), la planta llega a producir hasta 100 t diarias. El proceso es continuo y las etapas se integran a través de elevadores y silos de almacenamiento intermedio. Los lotes se suceden de acuerdo con la programación de producción. Si se necesita evitar contaminación o cruce de lotes se debe parar la planta por casi cuatro horas para purgar todo el sistema.

Se prevé que los lotes de café especiales serán micro lotes (entre 3,5 y 20 t) y su programación durante los meses pico de producción se vuelve muy ineficiente y podría afectar la continuidad del negocio base de cafés especiales; por lo tanto, la propuesta es instalar una nueva línea dedicada para estas producciones que otorgue a HVC la flexibilidad que necesita.

Gráfico 26. Proceso productivo en HVC



Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.2.3 Necesidades de inversión: instalación de nueva línea de micro lotes

Los cafés comerciales se basan en la escala y en la eficiencia para minimizar los costos. Las máquinas y el proceso productivo actuales están diseñados para altas velocidades y un rango de tolerancia mayor. Para el nuevo modelo de negocio se necesitará instalar una nueva línea para manejo de lotes más pequeños.

Se propone instalar una nueva línea dedicada, cuya inversión es de S/ 500.000 (ver detalle en capítulo IV, punto 1.1 Previsiones de inversión), y consistirá en cinco equipos nuevos:

- Dos secadoras Imsa, cada una con una capacidad de producción de 0,4 t por hora.
- Dos clasificadoras físicas (mesa densimétrica y zaranda).
- Una seleccionadora Satake con una capacidad de producción de 2 t por hora.

2.2.4 Desarrollo de capacidades

- **Desarrollar las capacidades de control de calidad de las cooperativas.** En el modelo tradicional enfocado en cafés comerciales, las cooperativas hacen un trabajo básico de control basado en aspectos físicos. Posteriormente, HVC hace una clasificación física y sensorial para identificar lotes por nivel de calidad. Las clasificaciones son tres: especiales, comerciales y cafés con problemas de calidad (fermento, fenólico y contaminación). Por los

primeros, HVC paga una prima de calidad, mientras por los últimos, castiga severamente el precio ya que se destinarán al mercado de cafés solubles que es el que menos paga del mercado.

Un comportamiento habitual del canal es que se mezclen cafés especiales con los de baja calidad para evitar los precios más bajos, lo que va en detrimento de la calidad y no desarrolla la capacidad de la cooperativa para mejorar el valor de su producción. Para lograr el nuevo modelo de negocio es necesario desarrollar las capacidades del control de calidad de las cooperativas para que puedan realizar la clasificación sensorial (incluso dar una calificación en taza); erradicar el cruce de lotes y cambiarlo por el de segregación; y llevar un registro de productores con mejores cafés para activar planes que permitan mantener la consistencia.

Tabla 13. Objetivos del plan de operaciones relacionadas a control de calidad

Objetivo	Indicador	1 año	3 años	5 años
Entrenar al personal de calidad de las cooperativas.	% Entrenamiento y certificación.	60% Entrenados	100% Entrenados	100% Certificados
Reducir inconsistencias entra calificación de cooperativa y calificación de HVC.	% Reducción de errores de calificación versus año base.	-30%	-60%	-90%
Aumento del promedio de calificación en taza por cooperativa.	Mejora en calificación promedio versus año base.	+0,10	+0,30	+0,80

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Capacitar a las áreas técnicas de las cooperativas.** Todas las cooperativas seleccionadas, para cumplir con los requisitos de la certificación de sostenibilidad, cuentan con áreas técnicas. Sin embargo, el perfil del personal y la inversión que recibe dicha área es insuficiente; se necesita fortalecerlas para conservar la calidad en las etapas de cultivo, cosecha y post cosecha (beneficio húmedo y seco). Para lograrlo, HVC deberá asistir y desarrollar las capacidades de las cooperativas para atender al productor a través de visitas de personal técnico.

Tabla 14. Objetivos del plan de operaciones relacionadas a área técnica

Objetivo	Indicador	1 año	3 años	5 años
Visitar a las cooperativas.	% Cooperativas visitadas.	100%	100%	100%
Aumento del promedio de calificación en taza por cooperativa	Mejora en Puntos de calificación promedio vs año base.	+0.10	+0.30	+0.80

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.3 Plan de recursos humanos

2.3.1 Objetivos generales

- **Ajustar la estructura organizacional para hacer posible la convivencia de ambas unidades de negocios.** Esto debe garantizar el óptimo trabajo de ambas, con las diferencias de estrategias y objetivos.
- **Gestionar el cambio.** Para una empresa con tantos años en el mercado es un cambio muy importante que debe ser manejado adecuadamente para garantizar el éxito de la propuesta.
- **Minimizar rotación de personal.** A través de los procesos de capacitación, actividades de recursos humanos y la gestión del cambio se debe minimizar la rotación relacionada a la implementación del plan estratégico propuesto.

2.3.2 Organización y recursos humanos

La creación de la unidad de cafés especiales implica la creación de una estructura específica dentro de la división de operaciones. Anteriormente, dentro del control de operaciones existía una sola unidad, mientras que el nuevo esquema incluye ambas unidades.

2.3.3 Creación de nuevos puestos

Para llevar a cabo los objetivos trazados se generará la división de cafés especiales, con las siguientes nuevas posiciones (ver anexo 12):

- **Responsable comercial.** Encargado de la comercialización de cafés especiales, incluyendo la coordinación de la compra, gestionando las relaciones comerciales y nuevos negocios.
- **Jefe técnico de campo.** Ingeniero agrónomo, responsable de promover y gestionar las mejores prácticas en el cultivo, cosecha y beneficio húmedo del café. Coordina con técnicos de campo y dirigentes de cooperativas para el cumplimiento del plan de mejora.
- **Técnicos de campo.** Tres practicantes de la carrera de Ingeniería Agrónoma o técnicos de campo que ejecuten el plan de mejora de la calidad y mejores prácticas en cada una de las tres principales áreas de producción de café en el Perú, en coordinación con el área técnica de cada organización, realizando visitas periódicas a campo.
- **Responsable de marketing.** Comunicador o profesional de carreras afines, encargado de todas las tareas de relaciones públicas y promoción de la iniciativa. Deberá coordinar con proveedores del tipo free-lances el manejo del ecosistema digital y las actividades promocionales del café especial.
- **Responsable de producción.** Responsable de coordinar con el área de producción y el área de control de calidad el proceso de transformación desde el café pergamino hasta el café verde exportación, controlar los puntos críticos, así como la trazabilidad del lote.

2.3.4 Gestión del cambio

Teniendo en cuenta que la propuesta de este plan estratégico incluye un cambio considerable del modelo de negocio, que se trata de un cambio anticipatorio y que HVC es una empresa como muchos años en el mercado, se considera de gran importancia la implementación de un plan de gestión del cambio.

Tabla 15. Detalle de plan de gestión del cambio

Fase	Pasos	Actividades	Objetivos	Tiempo
Alinear a las partes claves	COMPRENDER	Realizar entrevistas con gerentes y supervisores	Alinear expectativas y explicar causas del cambio a personas claves	2 semanas (Enero)
	RECLUTAR	Asignar sponsor Definir equipo de cambio Identificar impactos y definir cómo gestionarlos	Sponsor: gerente general, gerente de operaciones, recursos humanos, comercial, asistentes. Posturas de personas claves y posibles estrategias de gestión	2 semanas (Enero)
	CONCEBIR	Desarrollar una estrategia de gestión detallada	Visión de gestión de cambio	1 semana (Febrero)
Implementar el cambio	MOTIVAR	Promover urgencia, implicancias e interacción	Listado de talking points Evento de comunicación masiva	2 semana (Febrero)
	COMUNICAR	Establecer roles, expectativas y objetivos	Reuniones de seguimiento (grupos pequeños) para preguntas/dudas	3 semanas (Febrero-marzo)
	ACTUAR	Ajustar estructuras internas, prácticas y políticas por área	Capacitaciones sobre nuevos procesos Difundir avances y éxitos	2 semanas (Marzo)
	CONSOLIDAR	Dar seguimiento a las actividades	Difundir avances y éxitos	24 semanas (Abril-septiembre)

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 27. Calendario de implementación del plan de gestión del cambio

Fase y pasos	Tiempo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Alinear las partes claves										
Comprender	2 Sem	■								
Reclutar	2 Sem		■							
Concebir	1 Sem		■							
Implementar el cambio										
Motivar	2 Sem		X							
Comunicar	3 Sem			■						
Actuar	2 Sem				■					
Consolidar	6 meses				■	■	■	■	■	■

Nota: X “Evento de comunicación masiva”

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.3.5 Presupuesto de recursos humanos

El presente presupuesto se basa en la necesidad adicional que se requiere para la UEN de cafés especiales. Se estima un incremental de 3,5% sobre el presupuesto actual.

Tabla 16. Presupuesto de estructura de recursos humanos

Detalle	Año 1-5
Personal de campo	50.000
Personal de comercial	55.000
Personal de marketing	55.000
	S/ 160.000

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 17. Presupuesto de plan de gestión del cambio

Detalle	Año 1
Evento de comunicación masiva	10.000
Reuniones de coordinación y seguimiento	5.000
Materiales de comunicación interna	5.000
	S/ 20.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.4 Económica financiera

2.4.1 Objetivos generales

Respecto a los objetivos económicos y financieros del plan estratégico, éstos han sido definidos por los autores de la presente investigación, pero revisados con la administración de la empresa y sus accionistas. Los autores se han enfocado en que puedan ser medibles independientemente de la evolución de los resultados de la empresa sin la ejecución del plan estratégico.

- El valor presente de la empresa, incluyendo la nueva unidad de negocio de cafés especiales, debe ser mayor al valor presente de la empresa sin la ejecución del plan estratégico.
- El periodo de recuperación de la inversión debe ser menor o igual a tres años, considerando el plazo regular en el que los accionistas esperan medir el retorno sobre sus inversiones y que tres años cubre un ciclo de producción de café en el Perú.
- La ejecución del plan estratégico debe estimar el punto de equilibrio y un análisis detallado y continuo de variaciones sobre las dos principales variables del negocio de cafés especiales: el volumen de ventas marginal y el precio al que se venderán los cafés especiales.

2.4.2 Estrategia

Para la elaboración de la estrategia se ha considerado proveer servicios de financiamiento a las cooperativas. A fin de cubrir esta necesidad de fondeo, la empresa requiere incrementar su capital social debido a que las operaciones de financiamiento que utiliza actualmente son créditos de exportación, en los cuales el exportador es quien recibe el financiamiento.

Se ha evaluado que el costo promedio de un contenedor de café es de US\$ 60.000, y que el ciclo promedio del negocio es de 40 días por lo cual, para poder ofrecer un servicio de financiamiento, la empresa requiere utilizar un capital adicional de US\$ 480.000 con la finalidad de financiar hasta ocho contenedores de café al mismo tiempo. Es importante señalar que las operaciones de financiamiento a terceros generarán un margen por el spread o diferencial de riesgo y el costo administrativo de la gestión. Asimismo, las operaciones de financiamiento estarán garantizadas por el café que ha ingresado a los almacenes de la empresa; es decir, solamente se financiarán lotes que hayan sido entregados a HVC.

2.5 Responsabilidad social empresarial

Se realizó un mapeo con el enfoque de RSE, donde se encontró que son los clientes los que son dominantes en el negocio, a los cuales se les ofrece servicios de calidad como modelo base del negocio. En el nuevo modelo de negocio (café especiales), las cooperativas pasan a ser dominantes y es el nuevo foco para mantener relaciones duraderas de largo plazo con los productores/agricultores. Si bien las cooperativas son discrecionales, son el stakeholder que tiene mayores desventajas frente a la misma industria en otros países, ya que 85% de ellos son pequeños o micro; es decir, administran menos de 5 ha (ver capítulo I, 1.2. La industria del café en el Perú).

Tabla 18. Mapeo de stakeholders actual y nuevo modelo de negocio

Item	Grupo de Interés	Poder	Legitimidad	Urgencia	Tipo
1	Accionistas			X	Demandante
2	Agricultores		X		Discrecional
3	Cooperativas	X	X		Dominante
4	Intermediarios		X		Discrecional
5	Importadores	X	X		Dominante
6	Tostadores	X	X		Dominante
7	Gobierno			X	Demandante
8	Certificadores	X			Durmiente
9	Expertos		X		Discrecional
10	Comunidad			X	Demandante
11	Medio Ambiente			X	Demandante

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.5.1 Objetivo general

Desarrollar una línea de café especiales con valor compartido para productores y cooperativas, sostenible en el tiempo, con mejoras en volumen, con indicadores de alta puntuación en taza, a través de relaciones a largo plazo con ellos.

2.5.2 Objetivos específicos

- Inversión y capacitación para la mejora de la calidad del café a través de las primas sociales de café y con presupuesto de tostadores en proyectos sociales.
- Incrementar la ganancia de los productores de manera que mejoren sus estándares de vida.
- Mantener relaciones sólidas y de largo plazo con las cooperativas involucradas en el proyecto de cafés especiales, para lograr tener una oferta constante en el tiempo.

Tabla 19. Objetivos de responsabilidad social empresarial

Objetivo	Indicador	Año 0	Año 1	Año 3	Año 5
Proyectos de inversión y capacitación para la mejora de la calidad	Número de proyectos Monto de inversión (US\$)	16 US\$ 450 millones	18 +12,5%	24 +50%	28 +75%
Incremento en la ganancia de los productores ¹	US\$ adicionales promedio por quintal	-	+US\$ 15	+US\$ 20	+US\$ 25
Cooperativas de desarrollo de café de especialidad	Número de cooperativas	-	4	6	8

Nota 1: El incremento en la ganancia de los productores se debe a que venden un mayor porcentaje de su cosecha con mejores precios, ya que actualmente solo logran vender 30% como certificado.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.5.3 Actividades por realizar

Para lograr al objetivo principal de mantener una relación de largo plazo con las cooperativas, y un trabajo conjunto de mejora de la calidad, se realizarán las siguientes actividades:

- **Capacitaciones a cooperativas en**
 - Control de calidad y gestión riegos.
 - Eficiencia y control de costos de proceso y logística.
- **Asistencia a cooperativas para crecimiento sostenible y enfocado del productor**
- **Concurso Nacional de Calidad.** Consiste en premiar a los productores que presenten lotes de café de alta calidad
 - Convocar a cooperativas que hayan trabajado con HVC en la cosecha previa.
 - Presentar micro lotes de 600 a 700 kg de café pergamino seco.
 - Todos los lotes serán comprados con una prima de calidad garantizada.
 - Premios para el primer y segundo puesto, para el productor y para la cooperativa.
 - El jurado calificador estará compuesto por tres catadores independientes.
- Viajes a ferias internacionales: Global Specialty Coffee Expo en Estados Unidos.

2.5.4 Presupuesto para la implementación del plan de responsabilidad social empresarial

En la siguiente tabla se detalla el presupuesto para la implementación del plan.

Tabla 20. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

Actividades	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Concurso de calidad	-	35.000	37.000	38.000	40.000	41.000
Viaje a feria ¹	-	15.000	15.000	17.000	17.000	19.000
Auditorías de impacto ²		35.000	37.000	38.000	40.000	41.000
TOTAL	-	85.000	89.000	93.000	97.000	101.000

Nota 1: Parte del costo es financiado y lo paga la cooperativa

Nota 2: Se trabajará con la empresa Flocert, proveedora de certificación y verificación de alta calidad, para garantizar las inversiones de valor compartido con las cooperativas y productores

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo III. Implementación de la nueva estrategia

1. Equipo para la implementación

Se requiere un equipo dedicado al proyecto, así como el apoyo de algunas posiciones actuales de la empresa que tendrán cierto grado de participación.

Tabla 21. Equipo de implementación del proyecto y porcentaje de tiempo de participación

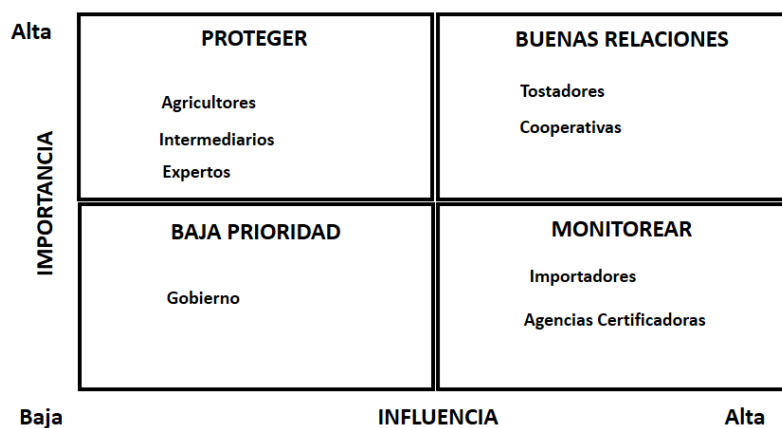
Rol	Puesto	Estatus	% de tiempo de participación
Líder del proyecto	Consultor de control de calidad y comercialización de cafés especiales	Actual consultor externo	50% durante implementación
Operaciones	Gerente de operaciones	Actual empleado	5%-10%
Comercial	Responsable de café especial	Nueva posición	100%
Marketing	Responsable de marketing	Nueva posición	100%
Control de calidad	Jefe de técnico de campo Técnicos de campo (tres)	Nuevas posiciones	100%
Producción	Responsable de producción	Actual empleado	25%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El detalle de las funciones se encuentra en el capítulo II, punto 2.3.2 Creación de nuevos puestos.

1.1 Análisis y gestión de stakeholders

Gráfico 28. Matriz de importancia e influencia de los stakeholders para la nueva estrategia



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 22. Matriz de análisis de stakeholders para la nueva estrategia

Stakeholders	Importancia	Influencia	¿Qué lo hace importante?	¿Cómo contribuyen al negocio?	¿Cómo pueden afectar al negocio?	Estrategia de atraer al stakeholder
Importador	Baja	Alta	Clientes directos, a los que se les vende el café	Definen volúmenes de café regular, pero en café especial siguen lineamientos de tostador	Pueden influir en decisiones de compra de café regular	MONITOREAR: Mantener buen servicio y relación
Agente certificado	Baja	Alta	Otorgan certificaciones a productores de café	Las certificaciones permiten mejores precios (prima adicional)	Al negar las certificaciones, se pierde la posibilidad de primas	MONITOREAR: Saber cambios en requisitos para adaptarse
Tostador	Alta	Alta	Son clientes indirectos	Decisión de compra de cafés especiales, definen exportadores	Por una mala relación o servicio pueden dejar de comprar	BUENAS RELACIONES: Cumplimiento de tiempo, calidad alta y constante
Cooperativa	Alta	Alta	Tienen relación directa con los agricultores	Dan asesoría y soporte a agricultores para mejorar calidad y eficiencia	Pueden vender a otros exportadores	BUENAS RELACIONES: negocios claros, soporte financiero
Agricultor	Alta	Baja	Productores de café	A través de buenos procesos previos se obtiene mejor calidad	Puede afectar abasto constante de calidad alta	PROTEGER: capacitación e incentivos a través de cooperativas
Intermediario	Alta	Baja	Manejan los volúmenes de café regular	Concentran volúmenes de café regular	Pueden vender a otros exportadores	PROTEGER: mantener negocios claros / honestos
Experto	Alta	Baja	Catadores de café	Califican calidad del café en el origen	Sin su soporte el riesgo de no cumplir con calidad aumenta	PROTEGER: negocios claros y cooperación

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.2 Análisis, gestión de riesgos y planes de contingencia

Se evaluaron los posibles riesgos relacionados al proyecto, y se considera que los principales están relacionados al abasto del café.

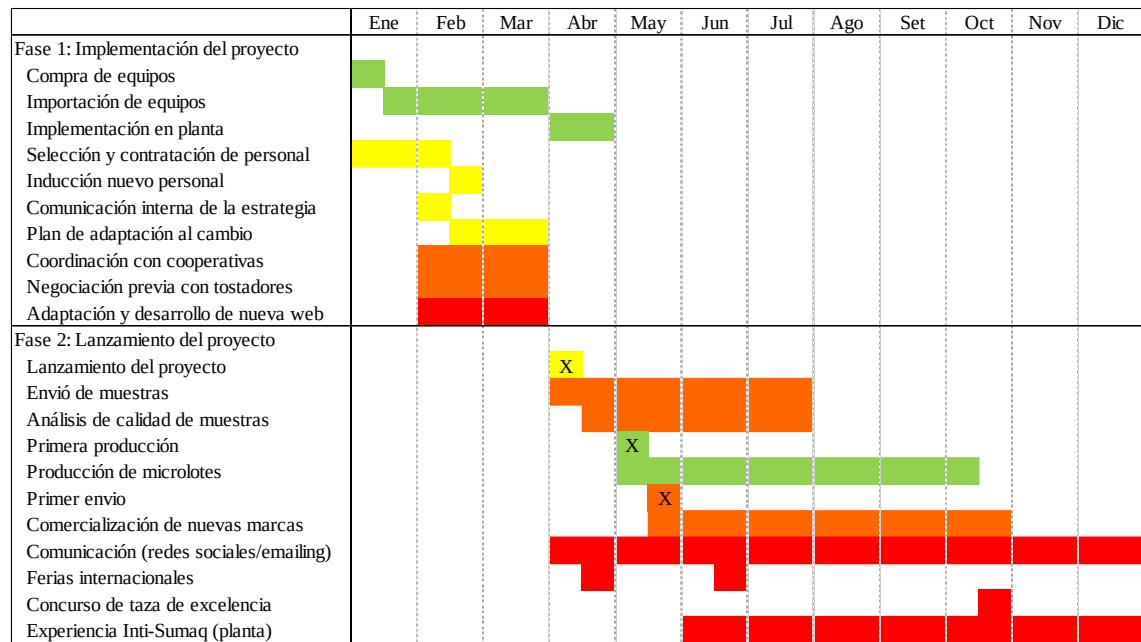
Tabla 23. Riesgos del proyecto y plan de contingencia

Riesgos	Plan de contingencia
No llegar a los niveles de calidad	Ajustar los gastos relacionados (viajes, marketing, etcétera) Personal comercial y marketing con sueldo variable
Que la cooperativa no trabaje con HVC y lo haga directamente con el tostador	Reforzando el conocimiento de marca, de manera que los tostadores busquen la marca y no el producto. Si el tostador busca la marca, la cooperativa tendría que desarrollar su propia marca e implicaría un gasto para ellos.
Que el tostador no compre a través HVC y lo haga directamente con las cooperativas	Reforzar la importancia del servicio en la relación con el tostador. Si el tostador trabaja con la cooperativa debe asumir el riesgo que las cooperativas no cumplan.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3 Calendario

Gráfico 29. Calendario de implementación y ejecución del proyecto



Leyenda: Verde=Operaciones, Amarillo=Recursos humanos, Naranja=Comercial, Rojo=Marketing

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo IV. Estados financieros provisionales del business case y análisis financiero

1. Estados financieros provisionales y análisis financiero

1.1 Previsiones de inversión

La inversión inicial sería de S/ 500.000 para habilitar la línea de producción de micro lotes para cafés especiales. Esta inversión permitirá realizar la compra de maquinaria y su habilitación (obra civil).

Tabla 24. Detalle de inversión en equipos

EQUIPO	FUNCIÓN	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	SUBTOTAL
Secadora	secado del café pergamino	2	74.250	148.500
Gravimétrica	clasifica tamaño y peso del grano	1	41.694	41.694
Seleccionadora	descarta por color del grano	1	309.806	309.806
			TOTAL	S/ 500.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En cuanto a los costos de la oficina se ha determinado que no son necesarios para el proyecto ya que se utilizaría la oficina existente.

1.2 Metodología del análisis financiero

Los autores de la presente investigación han considerado el análisis marginal de los estados financieros de la empresa por la diferencia de los resultados proyectados con la ejecución del plan estratégico y los resultados proyectados de la empresa sin realizar el plan estratégico.

Para la elaboración de la proyección de los estados se utilizó información histórica, así como información actual de estimados de volumen de producción y cosecha, estimados de variaciones de tipo de cambio, y precios de mercado. Considerando que el café verde es un commodity que cotiza en un mercado bursátil se estima que la demanda es constante y elástica. Adicionalmente, según se mencionó en el capítulo I, puntos 1.3 Descripción de la problemática en el Perú y 4.1 Análisis del mercado, según el análisis del mercado y la entrevista a expertos, la demanda particular de cafés especiales es superior a la oferta por limitaciones en la producción bajo los estándares de cafés de alta calidad sensorial y consistencia.

Finalmente, se realizó un análisis de sensibilidad de las proyecciones de ventas de cafés especiales y de la tasa de crecimiento del mercado (g de perpetuidad), con la finalidad de validar los posibles

escenarios financieros por la variación de estos supuestos que se consideran claves para la elaboración del plan estratégico.

1.3 Proyección de las cuentas de pérdidas y ganancias

1.3.1 Ventas y costo de ventas

Para la proyección de las ventas se ha considerado el crecimiento de la producción de café en el Perú para los próximos años después de la recuperación del efecto de la roya amarilla (Redacción Gestión 2016) y el ciclo bianual en la producción de café, que se refiere al descanso de la planta en un año de menor producción después de un año de mayor producción.

Asimismo, se incluyó la proyección de ventas de cafés especiales, considerando que actualmente dentro los productos que la empresa compra, ya recibe cafés de alta calidad pero que no se clasifican o promueven como un producto diferente. Los autores de la presente investigación consideran que, aplicando un plan de incentivos para seleccionar y promover la producción de cafés de especialidad, las capacitaciones técnicas en campo, y los proyectos de valor compartido, la proyección de ventas de cafés especiales es razonable y alcanzable.

Tabla 25. Unidades de venta por año (en quintales)

		2016	2017	2018	2019	2020	
<i>Unidades vendidas (en quintales)</i>							
Cafés de especialidad	0%	-	-	9.000	12.000	17.500	7%
Cafés certificados	22%	47.850	51.300	52.326	49.710	52.195	21%
Cafés comerciales de primera	54%	131.282	125.100	127.602	121.222	127.283	50%
Cafés comerciales de segunda	24%	62.230	55.100	56.202	53.392	56.061	22%
Total	100%	241.362	231.500	245.130	236.324	253.040	100%

Fuente: HVC Exportaciones S.A.C., 2018b.

Elaboración: Propia, 2018.

Para el análisis de precios y costos unitarios se ha utilizado información histórica y una proyección de precios y costos crecientes para los cafés de especialidad, considerando un sobreprecio de US\$ 10 para el productor y de US\$ 1 para la empresa que realiza el control de calidad de cafés especiales. Respecto a la proyección de tipo de cambio de S/ 3,30 por dólar, se ha utilizado el pronóstico de los principales bancos comerciales y de inversión que participan en el mercado peruano (Redacción EC 2017).

Tabla 26. Precios y costos de venta por año (en US\$ por quintal)

	2016	2017	2018	2019	2020
Precios estimados (en US\$ por quintal)					
Cafés de especialidad	-	-	220	225	230
Cafés certificados	190	181	195	185	190
Cafés comerciales de primera	165	151	165	155	160
Cafés comerciales de segunda	70	70	75	65	70
Precios estimados (en US\$ por quintal)					
Cafés de especialidad	-	-	181	171	176
Cafés certificados	165	156	170	160	165
Cafés comerciales de primera	146	135	145	135	140
Cafés comerciales de segunda	55	55	60	50	55
Tipo de cambio promedio	3,34	3,25	3,30	3,30	3,30
Fuente: HVC Exportaciones S.A.C., 2018b					
Elaboración: Propia, 2018.					

Finalmente, se ha considerado un costo de ventas adicional de US\$ 5 por quintal para los proyectos de valor compartido directamente asignado al productor, con la finalidad de mejorar la calidad de vida y la calidad del producto que, en el largo plazo será de beneficio para él y para todos en la cadena.

Tabla 27. Margen bruto por año (en miles de soles)

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	117.090	104.105	123.595	112.715	126.165
Costo de ventas	-101.803	-90.746	-106.916	-95.832	-107.564
Costo de ventas adicionales (shared value)			-223	-297	-433
Margen bruto	15.287	13.359	16.456	16.586	18.167
Fuente: HVC Exportaciones S.A.C., 2018c.					
Elaboración: Propia, 2018.					

1.3.2 Gastos de administración, financieros y otros

Para la proyección de los gastos de administración, financieros y otros se ha considerado información histórica del porcentaje de gastos sobre las ventas de los últimos seis años de la empresa, que son consistentes en el tiempo.

Respecto al gasto por depreciación se estimó un porcentaje del activo fijo que permita renovarlos, el cual es razonable con el principio de empresa en marcha. La participación del directorio se ha mantenido fija como una política de la empresa. Finalmente, para el porcentaje de impuesto a la renta, se consideró el porcentaje promedio de los últimos seis años respecto al Beneficio antes de Impuestos (BAT), que es de 28,7%.

Los criterios y supuestos utilizados para la proyección de los estados financieros se validaron con la gerencia de la empresa, que consideró que los mismos son razonables y conservadores con la situación de la empresa y la coyuntura de la industria.

A continuación, se presentan los criterios y supuestos utilizados y el cálculo del Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (Ebitda); del beneficio antes de impuestos y el beneficio neto proyectado para la empresa antes y después de la ejecución del plan estratégico.

Tabla 28. Beneficio neto por año (en miles de soles)

E° de resultados S/ (000)	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	117.090	104.105	123.595	112.715	126.165
Costo de ventas	-101.803	-90.746	-106.916	-95.832	-107.564
Costo de ventas adicionales			-223	-297	-433
Margen bruto	15.287	13.359	16.456	16.586	18.167
Gastos de administración	-1.474	-1.353	-1.607	-1.465	-1.640
Gastos de administración adicionales			-321	-330	-340
Gastos generales	-2.896	-2.784	-3.305	-3.014	-3.374
Depreciación del ejercicio	-236	-387	-437	-559	-606
Depreciación adicional			-50	-50	-50
EBITDA	10.682	8.835	10.736	11.168	12.158
Ingresos financieros	3.779	3.331	3.955	3.607	4.037
Gastos financieros	-5.012	-4.477	-5.315	-4.847	-5.425
Otros ingresos/ egresos	209	200	200	200	200
BAT y participación del directorio	9.656	7.889	9.577	10.128	10.970
Participación de directorio	-592	-500	-500	-500	-500
BAT	9.064	7.389	9.077	9.628	10.470
Impuesto a la renta	-2.599	-2.121	-2.605	-2.763	-3.005
Beneficio neto	6.465	5.268	6.472	6.865	7.465

Fuente: HVC Exportaciones S.A.C., 2018c.

Elaboración: Propia, 2018.

1.4 Proyección de las cuentas del balance general

Para la proyección de las cuentas del balance se consultó a la empresa respecto a sus políticas y prácticas regulares de días de inventarios, pago a proveedores y cobro a clientes, políticas que se han validado con la información histórica de los estados financieros de los últimos seis años.

Tabla 29. Políticas y prácticas por año (en días)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Criterio
Días de cobro	8,9	11,2	20,1	44,4	45,8	37,3	40,0
Días de pago	1,8	8,1	22,6	4,8	12,3	8,7	12,0
Días de existencias	58,2	74,2	142,5	87,5	65,4	55,2	60,0

Fuente: HVC Exportaciones S.A.C., 2018c.

Elaboración: Propia, 2018.

Respecto a la política de deuda, considerando que corresponden a la deuda operativa los pagarés a corto plazo de 90 días, la empresa ha determinado una política de reducir su deuda en S/ 1 millón por año, considerando que viene obteniendo buenos resultados en su operación. Esta decisión de la compañía está alineada a la política de capitalizar parte de sus utilidades y rentabilizar parte del capital propio de forma interna.

Asimismo, se han considerado algunas políticas constantes como el importe de las cuentas por pagar a empresas relacionadas y la política de pago de dividendos, las cuales no afectan significativamente la proyección de los estados financieros de la empresa.

Tabla 30. Balance general por año (en miles de soles)

Estado de situación financiera (balance general)					
(000 de nuevos soles)	2016	2017	2018	2019	2020
Caja	1.903	3.983	2.198	8.197	9.368
Clientes	12.147	11.567	13.733	12.524	14.018
Otras cuentas por cobrar	2.188	3.000	3.000	3.000	3.000
Existencias	15.620	15.124	17.857	16.022	18.000
Otros activos	1.245	1.500	1.500	1.500	1.500
Total activo corriente	33.103	35.175	38.288	41.242	45.886
Activo fijo, neto	3.229	3.642	4.655	5.046	5.390
Total activo	36.332	38.817	42.942	46.288	51.276
Proveedores	2.395	3.008	3.662	3.143	3.666
Otras cuentas por pagar	2.371	2.500	2.500	2.500	2.500
Deuda con bancos a corto plazo	13.440	12.000	11.000	10.000	9.000
Pasivo corriente	18.207	17.508	17.162	15.643	15.166
Deuda con accionistas a largo plazo	1.585	1.500	1.500	1.500	1.500
Total pasivo	19.791	19.008	18.662	17.143	16.666
Recursos propios	3.569	3.569	3.569	3.569	3.569
Beneficios acumulados	6.507	10.972	14.240	18.711	23.576
Beneficio del año	6.465	5.268	6.472	6.865	7.465
Total patrimonio	16.541	19.809	24.280	29.145	34.610
Total pasivo y patrimonio	36.332	38.817	42.942	46.288	51.276

Fuente: HVC Exportaciones S.A.C., 2018c.

Elaboración: Propia, 2018.

1.5 Análisis del flujo de caja

Con la finalidad de realizar un análisis del flujo de caja se utilizó el método de variaciones de las Necesidades Operativas de Financiamiento (NOF), variación de activo fijo, flujo de deuda y flujo de pagos a los accionistas, los cuales reflejan el efecto de las políticas detalladas en la proyección de las cuentas de pérdidas y ganancias y las cuentas del balance general.

Tabla 31. Flujo de caja por año (en miles de soles)

Análisis del flujo de caja (000 de nuevos soles)	2016	2017	2018	2019	2020
Beneficio neto	6.465	5.268	6.472	6.865	7.465
+ Depreciación del periodo	236	387	487	609	656
CFO potencial	6.701	5.655	6.959	7.473	8.121
- Incremento de NOF	5.671	750	-4.244	2.525	-2.949
- Inversión en AF	-1.461	-800	-1.500	-1.000	-1.000
- Flujo de deuda (devolución de deuda)	-10.371	-1.525	-1.000	-1.000	-1.000
- Flujo de accionistas (dividendos + recompra)	-1.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Incremento de caja	-460	2.080	-1.785	5.998	1.171
Caja inicial en balance	2.363	1.903	3.983	2.198	8.197
Caja final en balance	1.903	3.983	2.198	8.197	9.368
Incremento de caja en balance	-460	2.080	-1.785	5.998	1.171

Fuente: HVC Exportaciones S.A.C., 2018c.

Elaboración: Propia, 2018.

Del análisis del flujo de caja se observa que las variaciones más importantes se dan en las variaciones de las necesidades de operativas de financiamiento (NOF) producto de las variaciones en los volúmenes de ventas por el ciclo bianual y por las políticas de deuda y de pago a los accionistas.

1.6 Valoración por Descuento de Flujo de Caja Libre (FCL)

1.6.1 Proyección de los flujos de caja libre

Se proyectaron los flujos de caja libre a partir de los Beneficios antes de intereses e impuestos (EBIT) descontando el gasto por impuestos, y agregando aquellas partidas de las cuentas del pérdidas y ganancias que no tienen efecto en el flujo de caja como son la depreciación y amortización. Finalmente hemos incluido las variaciones de las necesidades operativas de financiamiento y las inversiones en activo fijo. La proyección de los estados financieros se realizó para los siguientes tres años, 2018 al 2020, y se ha considerado el flujo del último año, así como el flujo de caja para la perpetuidad.

Tabla 32. Valoración por descuentos de flujo de caja libre por año (en miles de soles)

Valoración por descuentos de flujo de caja libre (FCL) (000 de nuevos soles)	2016	2017	2018	2019	2020	Flujo de perpetuidad
EBIT	10.917	9.222	11.223	11.777	12.813	12.813
- Impuestos	-2.599	-2.121	-2.605	-2.763	-3.005	-3.005
NOPAT	8.318	7.101	8.618	9.013	9.808	9.808
+ Depreciación y amortización	236	387	487	609	656	656
- Variación de las NOF	5.671	750	-4.244	2.525	-2.949	-2.949
- CAPEX	-1.461	-800	-1.500	-1.000	-1.000	-1.000
Flujo de caja libre	12.764	7.438	3.361	11.147	6.515	6.515

Fuente: HVC Exportaciones S.A.C., 2018c.

Elaboración: Propia, 2018.

1.6.2 Determinación de la Tasa de Descuento (WACC)

- **Tasa de retorno del accionista (Ke).** Para el cálculo de la tasa de retorno del accionista (Ke) se utilizaron diferentes metodologías que se detallan a continuación.
 - ROE⁴ promedio. Se calculó el retorno sobre el patrimonio de los últimos seis años de la empresa, con la finalidad de estimar un rendimiento razonable y consistente, considerando la volatilidad en los precios del café y los cambios en los volúmenes de producción.

Tabla 33. ROE promedio y por año

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio
Utilidad neta	693	504	782	989	6.465	5.268	
Patrimonio inicial del año (equity)	9.958	10.414	11.127	11.076	16.541	19.808	
ROE	6,96%	4,84%	7,03%	8,93%	39,09%	26,59%	15,57%

Fuente: HVC Exportaciones S.A.C., 2018c.

Elaboración: Propia, 2018.

- ROE promedio de la industria en Perú. A fin de incluir en la determinación de la tasa de retorno una referencia sectorial, se revisó el sector agroindustrial; lamentablemente no existe amplia información al respecto pues muy pocas empresas son públicas.

El último informe de indicadores financieros del ranking de las 500 mayores empresas en el Perú muestra un promedio de ROE de 6,20% (America Económica, 2014). Si bien este indicador incluye empresas de otros productos de agroexportación, se observa que el ROE promedio del 2014 es similar al ROE de la empresa en el mismo año: 7,03%.

- Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model). Con la finalidad de considerar también una referencia académica se calculó también una aproximación a la tasa de descuento bajo el modelo de CAPM. Sin embargo, dada la asimetría de la información entre las empresas públicas y HVC, se asumen diversos supuestos como, por ejemplo, el beta promedio de las principales empresas que cotizan en la Bolsa de Nueva York (NYSE).

Tabla 34. Modelo CAPM

	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (T_L):	2,30%	Bonos del Tesoro americano a 10 años US 10-YR
Rendimiento del mercado (T_M):	6,99%	S&P 500 Dividend Growth (multpl.com/s-p-500-dividend-growth)
Beta promedio de empresas peruanas (Beta):	1,10	(B)
Prima de riesgo país (RP):	1,63%	EMBI Perú 2017

	Market cap	Beta	Cálculo del CAPM
Credicorp Ltd.	16.462	1,08	$K_e = T_L + \text{Beta} (T_M - T_L) + RP$ $K_e = 2.30\% + 1.10(6.99\% - 2.30\%) + 1.63\% :$
Compañía de Minas Buenaventura	3.774	1,34	
Graña y Montero	3.129	0,89	
Cementos Pacasmayo	5.560	N/D	
Promedio	(B)	1,10	9,09%

Elaboración: Propia, 2018.

⁴ ROE son las iniciales en inglés de Return on Equity, que en español es retorno de la equidad.

- Consulta a los accionistas. Finalmente, se consultó directamente a los accionistas de HVC Exportaciones sobre la tasa de retorno anual esperada por su inversión, considerando el riesgo de la industria y su costo de oportunidad. El ROE esperado en promedio por los accionistas es 16%. Sobre la base de las cuatro metodologías revisadas en este capítulo, ponderando aquellas que los autores opinan que se sustentan en información más confiable y criterios razonables, consideran que la tasa de retorno del accionista a utilizar es 15%.
- **Tasa de la deuda.** La empresa HVC no tiene deuda a largo plazo, las necesidades externas de financiamiento las cubre con créditos de pre-embarque a 90 días, los cuales son revolventes y utilizados para financiar las necesidades operativas del negocio. La deuda a largo plazo corresponde a préstamos otorgados por los accionistas para financiar inversiones estratégicas como, por ejemplo, inversión en maquinarias y otras partidas del activo fijo. La tasa promedio de la deuda es de 5% anual.
- **Cálculo del WACC.** Para el cálculo de la tasa de descuento de los flujos de caja libre se utilizó la fórmula del Costo de Capital Promedio Ponderado, WACC por sus siglas en inglés. El peso de la deuda se obtuvo de la proporción de las cuentas del pasivo que generan intereses y el peso del capital de la proporción de las cuentas del patrimonio del estado de balance general, según se detalla a continuación. Asimismo, se considera el ahorro en impuestos la tasa impositiva para la renta aplicable a las empresas en el Perú que es de 30%.

Tabla 35. Cálculo del WACC

Costo de capital del accionista estimado (Ke):		
Costo de la deuda (Kd):		
Tasa de Impuesto a la Renta (Ti):		
Tasa de descuento (WACC)	=	$Kd * (1 - Ti) * PD + Ke * Pe$
	=	$5\% * (1 - 30\%) * 44.06\% + 15\% * 55.94\% : 9,93\%$ WACC

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.6.3 Valoración de la compañía y justificación del plan de negocios

Siguiendo la metodología propuesta se realizó la valorización de la empresa descontando los flujos de caja libres proyectados con la aplicación del plan estratégico y sin la aplicación del plan estratégico, con la finalidad de estimar el aporte en valor del presente plan estratégico a la compañía. Para descontar ambos flujos se utilizó el mismo costo de capital del accionista, considerando que la ejecución del proyecto no afectará significativamente la estructura de deuda

de la empresa. Asimismo, se consideró una tasa de crecimiento del mercado (g de perpetuidad) de 1,00%.

Tabla 36. Cálculo del valor presente con y sin plan estratégico

	Valor presente inc. plan estratégico	Valor presente Linea base	Diferencias
	S/ (000)	S/ (000)	S/ (000)
VP de los FCL del 2018 a 2020	17.185	17.502	-317
VP de los flujos de perpetuidad	55.444	51.676	3.768
Valor de la empresa	72.628	69.177	3.451
+ Valor de tesorería (caja del año 2017)	3.983	3.983	-
- Deuda a valor de mercado (en el año 2017)	-13.500	-13.500	-
Valor del patrimonio (equity)	63.112	59.661	3.451

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Sobre la base del análisis de las diferencias del valor de la empresa los autores de la presente investigación consideran que ejecutar el plan estratégico es una mejor alternativa que no hacerlo, considerando el flujo de los ingresos estimados por el proyecto menos los costos y gastos adicionales incurridos en su ejecución, y descontados a la tasa de retorno esperada son positivos.

En conclusión, se considera que el plan estratégico aporta un valor económico a la empresa, además de fortalecer la relación con sus proveedores y clientes, y ayudar a de-comoditizar parte de sus mix de ventas pues, aplicando el plan de negocio, aproximadamente un 8% de sus ventas serán a un precio fijo y superior al precio del commodity, reduciendo la exposición a la volatilidad de los precios internacionales del café comercial y agregando valor a HVC, a sus clientes, proveedores y productores de café que son parte del plan estratégico.

1.7 Análisis de sensibilidad

Con la finalidad de validar el plan de negocio bajo diferentes escenarios se realizó un análisis de los resultados del valor agregado del plan estratégico sobre la empresa bajo dos supuestos: que las ventas de cafés especiales en unidades no sean las proyectadas, y que las primas por calidad, es decir, el precio más alto por el café especial sea menor a lo esperado.

Utilizando una tabla de datos de doble entrada se realizó el análisis de sensibilidad combinando ambos supuestos en diferentes escenarios sobre el valor agregado que el plan estratégico genera para el negocio. A continuación, se presenta la tabla:

Tabla 37. Análisis de sensibilidad según volumen de ventas y precio

Valor agregado		Sensibilidad en el volumen de ventas					
Actual	3.451	37,7%	50%	75%	100%	125%	150%
Sensibilidad de la prima	60%	-2.291	-2.357	-2.485	-2.623	-2.761	-2.898
	70%	-1.719	-1.598	-1.346	-1.105	-863	-620
	77,3%	-1.303	-1.045	-518	0	518	1.036
	80%	-1.147	-838	-208	414	1.036	1.657
	90%	-575	-79	931	1.932	2.934	3.935
	100%	-2	680	2.070	3.451	4.832	6.213
	110%	570	1.439	3.209	4.969	6.730	8.490
	120%	1.142	2.199	4.348	6.488	8.628	10.768
	130%	1.714	2.958	5.487	8.006	10.526	13.046
	140%	2.287	3.717	6.626	9.525	12.424	15.323
	150%	2.859	4.476	7.765	11.043	14.322	17.601

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.7.1 Análisis de punto de equilibrio

Sobre la base del análisis de sensibilidad se calculó el punto de equilibrio, tanto para el volumen de ventas de cafés especiales como para el premio de mercado para cafés especiales.

- **Punto de equilibrio de volumen de ventas de cafés especiales: 37,7%.** Asumiendo que los demás supuestos se mantengan constantes, las unidades vendidas de cafés especiales podrían ser de hasta un 37,7% de lo esperado, antes de que el plan de negocio deje de agregar valor a la empresa.
- **Punto de equilibrio de la prima de cafés especiales: 77,3%.** Asumiendo de que los demás supuestos se mantengan constantes, las primas o diferencias en el precio de venta de los cafés especiales podrían ser de hasta un 77,3% de lo esperado, antes de que el plan de negocio deje de agregar valor a la empresa.

1.7.2 Conclusiones del análisis de sensibilidad

Si el volumen de ventas de cafés especiales cae en más de 62,3% del esperado o la prima (premio) de los cafés especiales cae en más de 32,7%, realizar el plan estratégico reduciría el valor de la compañía. El plan estratégico es más sensible a una disminución de las primas esperadas que a una disminución de volúmenes de las ventas de cafés especiales.

Conclusiones

- En un entorno de mucha turbulencia, una industria madura y en proceso de consolidación, es necesario para HVC aprovechar la oportunidad para atender segmentos en crecimiento.
- Una fortaleza de HVC es su localía, y estructura de costos de venta principalmente variables, lo cual le otorga mayor flexibilidad, además de las bajas barreras de movilización entre un segmento y otro.
- La de-comotidización es un proceso difícil, pero que tiene externalidades positivas para todos los actores de la cadena:
 - Productores. Menor dependencia al precio de Bolsa y mejores márgenes (primas de calidad).
 - Tostadores. Cubre una demanda insatisfecha de cafés de alta calidad, en un segmento en crecimiento.
 - HVC. Puede migrar a un segmento de mejores márgenes sin perder volumen y beneficiándose de un efecto arrastre hacia la calidad, en su oferta de cafés certificados.
- Generación de barreras de entrada. La relación con las cooperativas mediante alianzas estratégicas, el valor compartido, y la estrategia de marcas, blindarán a HVC frente a grupos estratégicos
- La sinergia de las dos unidades de negocio beneficia a HVC, aprovechando sus capacidades para amortizar su estructura de gastos fijos y entrando tempranamente en un mercado de exportación de producto premium, afianzando su posicionamiento y mejorando sus márgenes.
- Habiéndose comprobado la viabilidad del plan estratégico se recomienda su implementación a la brevedad.

Bibliografía

Cámara Peruana del Café y Cacao. (2017). “Perú: Exportación de café enero-diciembre 2016 por exportador”. Documento interno.

CBI Ministry of Foreign Affairs. (s.f.). “CBI Tailor market intelligence: Promising Export for Uganda specialty coffee”. En: *cbi.eu*. [PDF]. Fecha de consulta: 04/02/2018. Disponible en: <https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/tailored-study-uganda-europe-promising-export-markets-coffee-2014.pdf>.

Cenfrocafe. (2017). “Productos”. En: *cenfrocafe.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/09/2017. Disponible en: <<http://www.cenfrocafe.com.pe/>>.

Diario El Comercio. (2017b). “Café peruano superó precio de US\$ 10,000 por quintal”. Sección Perú. Edición impresa. Lima: Diario El Comercio. 09 de septiembre de 2017.

Díaz, C., y Carmen, M. (2017). *Línea de base del Sector Café en el Perú. Documento de trabajo*. Magdalena del Mar: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). [PDF]. Fecha de consulta: 04/09/2017. Disponible en: <http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/images/documentos/seco/publicaciones/linea_de_base_sector_cafe.pdf>.

Fair Trade España. (2012). “El mercado internacional del café”. En: *sellocomerciojusto.org*. [PDF]. Fecha de consulta: 15/08/2017. Disponible en: <http://www.sellocomerciojusto.org/mm/file/sala_prensa/20120621_dossier_mercadoInternacionalcafe.pdf>.

Gimbert, X. (2010). *Pensar Estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Ediciones Deusto.

HVC Exportaciones S.A.C. (2016a). “Reporte detallado de ventas de HVC”. Documento interno.

HVC Exportaciones S.A.C. (2017). “Memoria de HVC”. Documento interno.

HVC Exportaciones S.A.C. (2018b). “Reporte detallado de ventas de HVC”. Documento interno.

HVC Exportaciones S.A.C. (2018c). “Estados Financieros 2012-2017”. Documento Interno

HVC Exportaciones S.A.C. (2018d). “Organigrama HVC”. Documento Interno

HVC Exportaciones S.A.C. (s.f.). “Principales zonas de producción de café”. En: *hvc.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/09/2017. Disponible en: <www.hvc.pe>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2012). “IV Censo Nacional Agropecuario. Sistema de consulta de resultados censales. Cuadros estadísticos”. En: *censos.inei.gob.pe*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 18/08/2017. Disponible en: <<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>>.

International Coffee Organization (ICO). (2018). “Total production by all exporting countries”. En: *ico.org*. [PDF]. Enero 2018. Fecha de consulta: 15/08/2017. Disponible en: <<http://www.ico.org/prices/po-production.pdf>>.

International Trade Center. (2011). “The Coffee Exporter’s Guide”. En: *intracen.org*. [PDF]. 2011. Fecha de consulta: 18/08/2017. Disponible en: <<http://www.intracen.org/The-Coffee-Exporters-Guide---Third-Edition/>>.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: Editorial Cecsca.

Porter, M. y Kramer, M. (2011). “Creating Shared Value”. En: *Harvard Business Review*. [En línea]. Enero-febrero de 2011. Fecha de consulta: 02/09/2017. Disponible en: <<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Perú. (2017). “Towards Sustainable Coffee. Green Commodities Program”. En: *pnudperu.exposure.co*. [En línea]. 28 de junio de 2017. Fecha de consulta: 08/09/2017. Disponible en: <<https://pnudperu.exposure.co/towards-a-sustainable-coffee>>.

Redacción EC. (2017). “Tipo de cambio: LatinFocus revisa a la baja proyección del precio del dólar para 2017”. Sección Mercado. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 09 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 20/09/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/mercados/tipo-cambio-latinfocus-revisa-baja-proyeccion-precio-dolar-2017-noticia-448674>>.

Redacción Gestión. (2016). “Producción peruana de café aumentará 8% en el 2017, proyecta Scotiabank”. Sección Economía. En: *gestion.pe*. [En línea]. 12 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 20/09/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/produccion-peruana-cafe-aumentara-8-2017-reporto-scotiabank-2176971>>.

Specialty Coffee Association of America (SCAA). (2015). “SCAA Protocols / Cupping Specialty Coffee”. En: *www.scaa.org*. [en línea]. 16 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 02/10/2017. Disponible en: <<http://www.scaa.org/PDF/resources/cupping-protocols.pdf>>.

Cámara Peruana del Café y Cacao. (2017). *Boletín Mensual de exportaciones de la partida arancelaria 190111 – Café Verde sin Tostar sin Descafeinar*. Boletín mensual enviado por correo electrónico. Documento interno.

Trade Map. (s.f.). “Export Value – Coffee, not roasted, not decaffeinated – Peru”. En: *m.trademap.org*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 04/02/2018. Disponible en: <<https://m.trademap.org/#/graph/090111/604/0/export/country>>.

Zurita, M. (2017). “Café: ¿Qué falta para acercarse a la calidad de Colombia?”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 22 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 04/09/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/cafe-falta-acercarse-colombia-425130>>.

Anexos

Anexo 1. Entrevista realizada al experto catador certificado KC O'Keefe

Lima, 28 de junio de 2017

Pregunta: ¿Cómo ve el sector de café en el Perú?, ¿cuáles son sus principales deficiencias pensando en el segmento de cafés especiales?

KC: En Perú no hay productores de café, hay sembradores/cosechadores, pero no hay productores, no hay gestión de la producción, cuesta mucho que el productor vea los impactos de la calidad. Un grano de café en planta en Costa Rica y en Perú tiene calidad similar, el problema es que en Costa Rica la calidad permanece, mientras que en Perú se va perdiendo en ciertos procesos, no hay conciencia de la necesidad de cuidar el grano.

Pregunta: ¿Qué factores considera que afectan en el segmento de cafés especiales?

KC: Los importadores y tostadores de este segmento están enfocando más que cualquiera en la calidad física del café, se fijan en la cantidad de agua (humedad) y en la actividad de agua (estabilidad del café), factores críticos en el tiempo de vida, porque ellos demorarán seis meses en venderlo. Ahí va el proyecto de Aprocoysa (cooperativa), que ha aislado su secadora, ha logrado controlar la actividad de agua y ha logrado lotes de café muy estables, los más estables que yo haya visto. Ha instalado su guardiola, ha secado sus lotes y ha funcionado. Los clientes han declarado que es el café más estable que ha recibido de Perú este año.

Pregunta: ¿Considera que la marca es un factor importante en este segmento?

KC: Cuando yo estaba asesorando a Cenfrocafé, y empezamos segregando calidades, trabajamos la estrategia de marca (cada calidad con una marca distinta), fuimos a Zorro Perdido (es su FTO con precio mínimo) y todos esos cafés tienen entre 82 y 84 puntos (viene a ser su marca Chasqui), su marca Apu vende hoy en día +90 puntos con 180 plus sobre el precio de Bolsa. No es toda su producción, pero si está segregado, pero todos tienen comercio justo y orgánico, ninguno está sin el sello. Funciona porque la gente no solamente busca café comercio justo/orgánico de Perú, buscan esa marca Apu. Ahí usamos la estrategia push-pull, primero empujamos, después el mercado va a jalar, pero siempre tiene que ser el push primero.

Pregunta: A nivel de la cadena de valor de estos cafés, ¿qué considera que es lo más importante?

KC: Es la relación con las cooperativas. Comparado con el modelo tradicional de cooperativas grandes, es distinto, los exportadores no tienen control sobre el campo, es una cooperativa que está trabajando bien, pero la ventaja es que también podemos hacer las sinergias, ese trabajo para apoyarlos poco a poco, y así vaya mejorando, mejorando, mejorando. Porque también otro riesgo grande para una cooperativa es, por ejemplo, que hagan todo su esfuerzo hacia este café especial, esperando un precio alto, y de repente por un poquito no llega a la calidad.

Pregunta: De su experiencia dentro del segmento de cafés especiales, ¿quiénes son los principales clientes de este producto?

KC: Yo creo que 80% de la industria de cafés especiales son micro tostadores, que no compran contenedores completos, ellos netamente tienen que trabajar con un importador. En la comercialización, las alianzas que tiene HVC con los importadores son súper importantes, esos importadores correctos, son pocos, son el 2%.

Pregunta: ¿Cómo es el contacto o trato entre el tostador de cafés especiales y los importadores?

KC: Por ejemplo, los señores de Red Crops (importador), deben tener 500 clientes. Y ahí está el riesgo de los tostadores ya que, si son pequeños, ellos no comprometen la compra antes de que llegue la carga, solo compran cuando ya está en la bodega del importador, y cuando el precio, la

necesidad, la competencia es la correcta para comprar. Entonces se considera que es un mercado dinámico.

Pregunta: ¿Cómo manejan la calificación del café especial, considerando las diferentes cataciones? Las variaciones de calificación de origen y destino.

KC: Se negocia, pero no está aprobado el café hasta que llega a destino. Lo complicado es que el café tiene cierta volatilidad en la calidad misma, a veces cuando recibo las muestras tiene cierta calificación, después cuando llegan a Lima bajan 1 punto, y cuando llega al cliente está bajan otro punto más.

En una interesante conversación con Tim Hill de Counter Culture Coffee, estaba argumentando sobre el modelo antiguo de catar un montón y segregar, pero yo estaba diciendo que necesitamos más laboratorios de catación para eficientar el modelo. Él argumentaba de una experiencia en Indonesia que tiene, donde ellos empezaban catando 200 muestras y se fueron reduciendo poco a poco, pero cuando van a visitar, ven desde el desarrollo de la finca, si las fincas son más sanas, son de buena altura, ya tienen sus beneficios instalados, entonces la corrección de taza o el mejoramiento en taza ya está en el desarrollo no solo selección, sino ya están desarrollando. Yo escuchaba que ya estaba tomando efecto esto, y él tiene un proyecto en Uganda muy importante donde ya estaba tomando efecto. Bueno él confiesa que 10 contenedores no es enorme para un país, pero si es significativo, es importante.

Pregunta: ¿Se ve a nivel mercado global un crecimiento en el segmento de cafés especiales?

KC: Cafés especiales si están creciendo; creo que no los cafés certificados sino los cafés generales que están creciendo mucho por China; en volumen, el comercial. Certificado es porque no había una conexión directa entre calidad con el sello, y como no hay, se rompe, porque uno dice yo tengo café comercio justo y es un buen café. Este es el caso de Aprocoysa (cooperativa), es 86 puntos y todo, y es comercio justo, pero me voy a Mc Donalds y ellos también tienen café con comercio justo, entonces se confunde al consumidor, comercio justo es café especial o café Mc Donald's. Esa es una de las decisiones que yo he tomado en mi pequeña cafetería (Café Verde) de nunca empujar por sellos, no tengo ninguna marca, no dice orgánico, porque cualquiera puede tener esto.

Pregunta: ¿Se están abriendo varias cafeterías especiales?, cafeterías para el consumidor final. ¿Qué opinas de esa tendencia?

KC: La última vez que revisé el consumo de café per cápita decía que es de 750 gr y 1 kg a nivel nacional. Sigue siendo bajo, pero para estar tantos años estancados por 10 años, en los últimos cinco años ha subido. Básicamente por el efecto Starbucks, nadie quiere reconocerlo. Y eso que la calidad de café no es de las mejores, ellos no se preocupan por calidades mayores a 80.

Pregunta: Empieza a haber oferta tipo Retail (Habana, Juan Valdez), ¿esto genera mayor oferta de cafeterías y por ende de cafés especiales?

KC: Pero la última cifra que he visto, todavía somos 80% de nivel nacional de consumo de café instantáneo, y hasta el consumo del instantáneo está subiendo. Pero por lejos Nescafé es el número uno en ventas de café en Perú, es decir Nestlé en general.

Pregunta: ¿Considera que las iniciativas de valor compartido pueden ayudar al crecimiento del sector de cafés especiales en el Perú?

KC: Las inversiones que se realicen a través de estas iniciativas permitirían al grupo pagar precios "justos" en relación con la calidad en taza, sin necesidad que el café cuente con el sello de "comercio justo" (fair trade, en inglés). Hay que mejorar la preparación para tener una mejor taza y automáticamente podemos pagar mejores precios. Y este precio justo podría ser mucho mayor, ya que sería pagado a través de su calidad y no necesariamente sólo a través de la oferta y demanda de café certificado.

Anexo 2. Sondeo a tostadores y expertos

Ficha técnica

Se realizó un sondeo a 20 tostadores que comercializan un mix de cafés comerciales y especiales, con aplicación mixta (vía e-mail o realizada presencialmente durante las visitas a dichos tostadores por parte del gerente comercial de HVC).

Guía de preguntas

P1 ¿Cómo percibe la demanda global de café?

- a) Decreciendo fuertemente
- b) Decreciendo
- c) Igual
- d) Creciendo
- e) Creciendo fuertemente

P2 ¿Cómo ve la evolución del mercado de cafés especiales?

- a) Decreciendo fuertemente
- b) Decreciendo
- c) Igual
- d) Creciendo
- e) Creciendo fuertemente

P3. ¿Cuál cree usted que es la principal limitación de la oferta?

- a) Variedades sembradas
- b) Cultivo / cosecha
- c) Productor manejo
- d) Exportador manejo
- e) Cambio climático

P4. De su portafolio actual, ¿cuánto de café especial adicional compraría?

- a) Igual
- b) Compraría +5% adicional
- c) Compraría +10% adicional
- d) Compraría +15% adicional
- e) Compraría +20% adicional

P5a). Cuánto adicional estaría dispuesto a pagar por cafés especiales (84+)

P5b). Cuánto adicional estaría dispuesto a pagar por cafés superespeciales (86+)

- a) Igual
- b) Pagaría +2.5% adicional
- c) Pagaría +5% adicional
- d) Pagaría +10% adicional
- e) Pagaría +15% adicional

Principales resultados

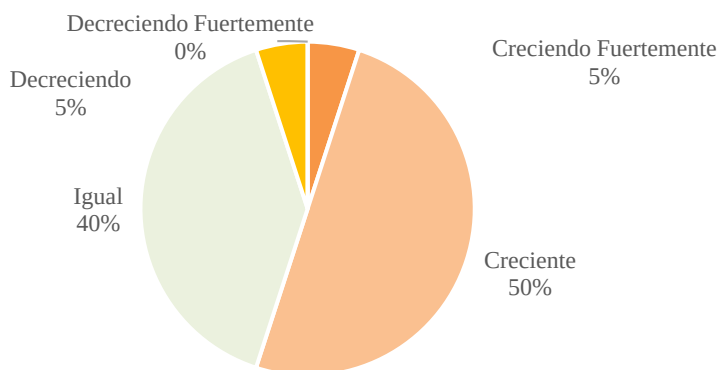
Asimismo, en la consulta que se realizó a tostadores para tener como insumo su perspectiva de la evolución del mercado de cafés especiales, existen varios indicadores que nos ayudaron a estimar tamaño creciente de oportunidad:

- 55% Perciben que la demanda de café es creciente.

- 40% Piensan que la demanda de cafés especiales crece fuertemente
- 15% Compraría 5% adicional al volumen de cafés especiales que comercializan hoy día.

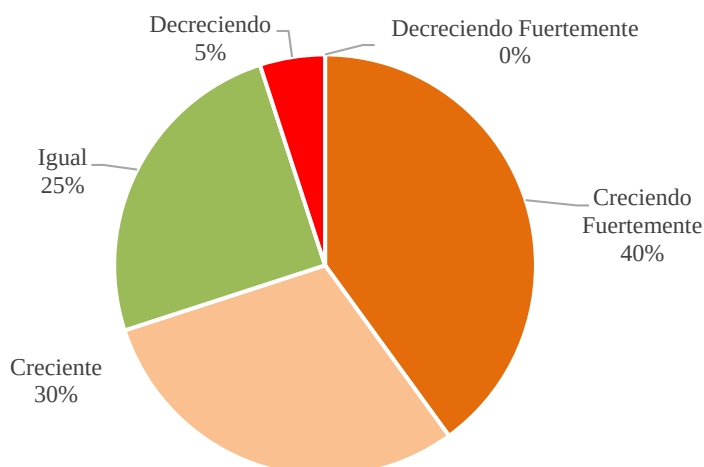
Y finalmente existe disposición a pagar un incremental en precio por cafés especiales y súper especiales: un 30% pagaría un 2.5% más por cafés especiales, otro 30% pagaría 5% adicional. Por cafés súper especiales existe un 40% que pagaría un 10% adicional.

Percepción de la evolución de la demanda global del café



Fuente: Sondeo a tostadores y expertos.
Elaboración: Propia, 2018.

Evolución del mercado de cafés especiales



Fuente: Sondeo a tostadores y expertos.
Elaboración: Propia, 2018.

Este sondeo exploratorio entre los principales compradores de la industria es otro indicador de que la demanda existe en el mediano y largo plazo.

Anexo 3. La historia de HVC

En el 1984 y de la mano de la segunda generación, se constituye la empresa HVC., dedicada al comercio y exportación de café de la zona de Cusco. Ese año se inaugura el primer centro de procesamiento en la ciudad de Quillabamba, Cusco, brindando servicio de procesamiento de café a diferentes exportadores e iniciando sus primeras exportaciones de café directamente.

En el año 1991, impulsada por el nuevo libre mercado y luego de la eliminación del sistema comercio internacional de café a través de cuotas, la empresa abre una oficina comercial en Lima, donde accede al contacto directo con agentes intermediarios (brokers) internacionales, quienes manejan la mayor parte de las exportaciones de café de Perú en esos años.

En el año 1997, la compañía inauguró su primer centro de procesamiento en Lima, con la finalidad de incrementar su capacidad instalada y comercializar cafés de orígenes del norte y centro del Perú, de mayor crecimiento en la producción. Al mismo tiempo, empieza a trabajar directamente con importadores y tostadores al tener ya un buen historial de ventas en la industria del café.

En el año 2004, la empresa inaugura su principal centro de procesamiento en la zona este de Lima, con la finalidad de incrementar su capacidad instalada y área de almacenamiento, y también para poder ofrecer el servicio de procesamiento de café a otros exportadores y cooperativas. Para ese año, su principal actividad de compra estaba centrada en las zonas del norte y centro del país, que habían tenido un mayor crecimiento en área de plantación y productividad por hectárea.

En los años 2010 y 2014, en concordancia con los cambios en la producción de las diferentes zonas del Perú, inicia sus operaciones en las regiones de Amazonas y Cajamarca en el norte del país, y en el 2012 inaugura su tercer centro de procesamiento en la ciudad de Satipo (Junín).

Actualmente, HVC cuenta con cuatro centros de acopio ubicados en los principales centros de producción y acopio de café en el norte, centro y sur del Perú, así como una planta de proceso principal en Lima, donde se encuentran sus oficinas principales y donde realiza la última parte del proceso empacando los cafés para su exportación.

Anexo 4. Análisis detallado de las cinco fuerzas competitivas

Rivalidad

Los exportadores de café verde son organizaciones que operan en el origen del café, que lo procesan y comercializan desde las zonas de cultivo (a través de cooperativas o intermediarios) para cubrir la demanda que los compradores internacionales buscan. Luego, son estos los que tienen el contacto de compra-venta con los importadores y se negocian distintos tipos de contratos. Algunos incluso se diferencian por ofrecer servicios de brokerage y financiamiento.

Los factores que explican la rivalidad del sector de café verde en el Perú son:

- **Número de competidores.** Existen 162 exportadores, de los cuales 14 representan el 80% del volumen, y son 10 los que exportan más de 5.000 t por año. Los principales grupos de competidores son empresas de capital privado local; empresas de capital privado multinacional, y) organizaciones de productores (cooperativas) (factor clave)

Principales exportadores peruanos de café (año 2016)

Importador	Capital	Volumen 2016 (toneladas métricas)
PERALES HUANCARUNA	Privado local	49.170
OLAM AGRO PER	Privado multinacional	31.887
COMPAÑIA INTERNACIONAL DEL CAFE	Privado multinacional	22.188
PROCESADORA DEL SUR	Privado multinacional	17.651
LOUIS DREYFUS COMPANY PERU	Privado multinacional	12.097
H.V.C. EXPORTACIONES	Privado local	11.180
CAFETALERA AMAZÓNICA	Privado multinacional	10.424
CENFROCAFÉ PERÚ	Organización local	10.040
COMERCIO & CÍA	Privado local	7.540
PRONATUR	Privado local	5.151
EXPORTADORA ROMEX (Cafetal)	Privado multinacional	4.104
COOP. NORANDINO	Organización local	3.566
NEGRISA	Privado local	1.627
A & V CAFE.	Privado local	1.347

Fuente: Cámara Peruana de Café y Cacao, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

- **Competidores equilibrados.** A nivel de exportadores no se considera competidores equilibrados por tener jugadores muy grandes, como el caso de Perales Huancaruna S.A.C. que concentra el 21% del mercado de exportación, así como algunos muchos otros pequeños que se enfocan en ciertas zonas o tipos específicos de café, como cafés certificados.
- **Crecimiento del sector.** Está ligado al crecimiento de la oferta del mercado. Las cosechas de 13/14 y 14/15 fueron años de baja producción (muy por debajo de los niveles promedios de los previos tres años) producto de la plaga roya amarilla, de la cual actualmente se está recuperando. Si se consideran los últimos siete años, el crecimiento promedio anual es de 3,7%.
- **Costos fijos.** Si bien requieren una inversión en infraestructura y equipos (activos fijos), la variable que más afecta la operación es el precio internacional, porque si baja significativamente y de manera prolongada, los márgenes de los exportadores se ven afectados significativamente.
- **Diferenciación.** La diferencia es básicamente servicio, entregas completas/a tiempo y de calidad adecuada. No hay diferencias de precios, porque este se establece a nivel de mercado (commodity). La diferenciación a nivel de producto en este sector se encuentra entre los cafés certificados y de alta calidad (factor clave).
- **Costos de cambio.** Para los importadores el costo de cambio es mínimo.
- **Capacidad.** Es directamente proporcional a la producción de café. En los años donde la producción es baja, la rivalidad se incrementa, como ocurrió entre las cosechas 13/14 y 14/15.

Si la producción se mantiene estable o crece por encima de niveles de 4,5 millones de sacos, como ocurrió en la cosecha de 11/12, la rivalidad disminuye.

- **Barreras de salida.** Existen un costo de liquidación de los activos fijos y los equipos, y dependiendo de la oferta del mercado y el precio del mercado, puede ser alta o baja. Analizando los factores descritos líneas arriba se puede concluir que la rivalidad es alta.

Amenaza de nuevos ingresos

Los factores que explican la amenaza de nuevo ingresos del Sector de café verde son:

- **Economías de escala.** Es un factor muy importante porque, considerando que es un commodity, el volumen es un factor muy significativo para que el negocio sea rentable o no. Se requieren tamaños mínimos de exportación (contenedor completo) tanto porque así realizan los pedidos los importadores, como para optimizar costos de transporte (factor clave).
- **Experiencia.** La experiencia también afecta la amenaza de nuevos ingresos, ya que el mercado peruano posee una cadena de valor compleja y el conocimiento es importante para la eficiencia del negocio (factor clave).
- **Diferenciación.** Se considera que este factor no impacta en la amenaza de nuevos ingresos, ya que al ser un producto commodity se rige por el precio de mercado.
- **Necesidad de capital.** Es un factor relevante, ya que es un negocio de economías de escala. Es relevante la necesidad de capital y su costo, ya que se trabaja con periodos de pagos amplios y a los productores se busca pagar en plazos menores (factor clave).
- **Costos de cambio.** Para los importadores el costo de cambio es mínimo, no es relevante.
- **Acceso a los canales de distribución.** Si se considera el ingreso de empresas trasnacionales que aún no operan el mercado peruano, estas ya tienen el acceso a los canales de distribución ya que son los mismos países destinos para toda la mayoría de los países de origen. En el caso de empresas locales, puede ser un poco más complejo, pero no tienen el conocimiento del negocio. No es un factor clave, ni determinante.

Analizando los factores descritos líneas arriba se puede concluir que la amenaza de nuevos ingresos es media.

Poder de negociación de proveedores

Se pueden distinguir distintos niveles de proveedores, y el poder de negociación es directamente proporcional al volumen:

- **Productores de café.** Son los agricultores que cultivan el café. Ellos realizan las primeras fases del proceso, el beneficio húmedo y el secado. Bajo.
- **Intermediarios/acopiadores.** Solo concentran el café, son básicamente comerciantes que buscan ganar un margen y lo que poseen es capital, es decir compran a varios productores o intermediarios pequeños y se lo venden a uno más grande al mejor precio. Medio.
- **Organizaciones cooperativas.** Son entidades que acopian café, pero en conjunto con los productores, para conseguir mejores precios y relaciones de largo plazo. Medio.

Para los tres tipos de proveedores los factores claves son precio y liquidez.

En conjunto los proveedores tienen un poder de negociación medio dado que de ellos depende el volumen y la calidad de la oferta.

Poder de negociación de clientes

Dentro de los clientes de este sector, se tiene dos tipos:

- **Importadores y brokers.** Son comerciantes globales, que llevan bienes y commodities (café verde) desde el país de origen hasta el lugar de venta intercambio.
- **Tostadores.** Son grandes empresas que realizan el proceso de tostado, que suele llevarse a cabo cerca de donde el café es consumido, para maximizar vida de anaquel o tiempo de vida. La gran mayoría del café regular es tostado comercialmente a gran escala.

Para ambos tipos de clientes los factores claves son el precio y el servicio, siendo este último el cumplimiento en las entregas/pedidos en tiempo y calidad (según especificaciones).

Analizando los factores del poder de negociación se obtiene el siguiente resultado:

- **Concentración de las empresas, porcentaje de ventas.** Pocos importadores y pocos tostadores en el mundo concentran el mayor volumen de café comercializados. El tener una mejor relación comercial o tener problemas con alguno de ellos, puede afectar al crecimiento futuro de la empresa (factor clave).
- **Rentabilidad y diferenciación.** Todo depende de un precio commodity, así que en el negocio base la rentabilidad depende de ser eficientes hacia atrás en la cadena. En general los grandes tostadores buscan cafés especiales que generan mayor rentabilidad pero que, a la vez, retribuyen al resto de la cadena. (factor clave).
- **Costes de cambio.** No existen para los clientes, simplemente dejan de comprar a un exportador para comprarle a otro, o incluso comprarle a un exportador de otro país.
- **Integración vertical.** Es poco probable, ya que los importadores y tostadores están concentrados en zonas como Estados Unidos y Europa, mientras que la producción de café se encuentra en otras zonas como Centroamérica, Sudamérica y África.

Por lo tanto, el poder de negociación de clientes es alto.

Sustitutivos

A nivel de sustitutos se deben evaluar los distintos eslabones de la cadena:

- Existen otros cultivos que pueden sustituir la producción de café, lo cual puede suceder si los costos de producción aumentan y el precio de mercado no mejora.
- A nivel de exportación del café, en Perú solo se produce la variedad Arábica, con lo cual la variedad robusta es un sustituto a nuestras exportaciones.
- A nivel de consumo final, existen sustitutos en bebidas en infusión como el té.

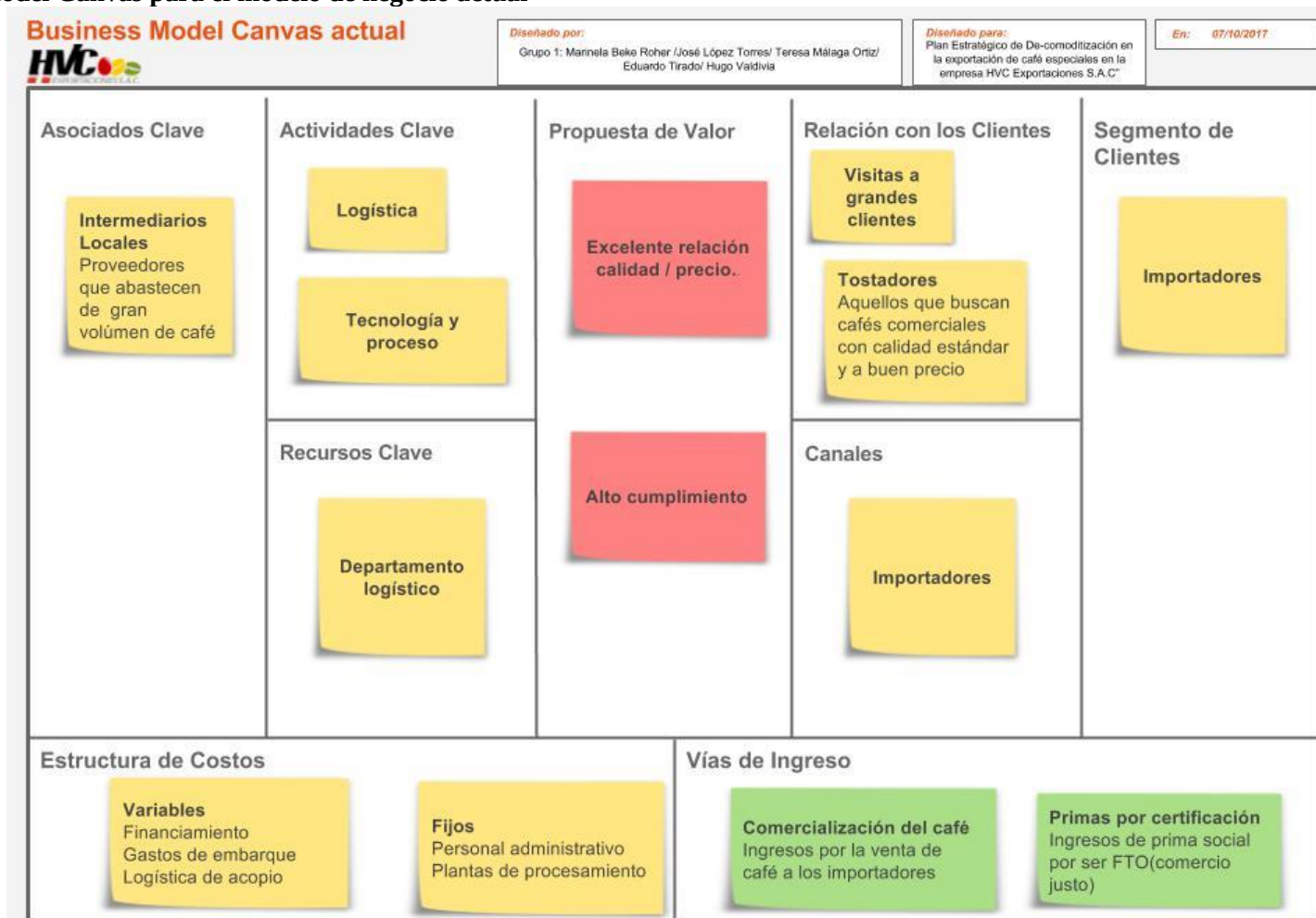
Analizando los factores de productos sustitutos se obtiene el siguiente resultado:

- **Relación precio/calidad.** La variedad Robusta podría ser un sustituto del café Arábica. La ventaja de HVC es que el Perú produce café en épocas que las principales zonas de producción de robusta no lo hacen.
- **Propensión del usuario a sustituir.** A nivel de consumidor final es poco probable que el consumidor deje de consumir café, existen muchas marcas globales de cafeterías como Starbucks, Mc Café y mismo Nestlé que hacen del consumo de café una experiencia para productos con bajos niveles de especialidad o calidad. A pesar de las tendencias de consumir productos más saludables, el café no se considera como algo malo, con lo cual es poco probable que en los próximos años se sustituya su consumo (factor clave).

Existen pocos sustitutos, a nivel variedad de café el riesgo es medio, a nivel consumidor el riesgo es bajo.

Anexo 5. Análisis del modelo de negocio actual de HVC

Business Model Canvas para el modelo de negocio actual



Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 6. Artículo periodístico sobre la subasta de ganadores de Taza de la Excelencia

Resultados de la subasta de ganadores de concurso Taza de la Excelencia

Lot #	Winning Farm / CWS	Lot Size	High Bid	Total Value	High Bidder(s)
1A	La Flor 2017 - (ORG)	6	\$100.09/lb	\$37,512.73	Maruyama Coffee, Campos (Australia), TOA Coffee, Sarutahiko Coffee
1B	La Flor 2017 - (ORG)	5	\$100.10/lb	\$33,102.07	Time's Club, Coffee Libre, Tashiro Coffee, Cafe Verde (Peru)
2A	El Cerro 2017 - (ORG)	6	\$51.40/lb	\$19,264.21	MadCap, George Howell Coffee, Intelligentsia, Single O, Terarosa
2B	El Cerro 2017 - (ORG)	5	\$50.30/lb	\$16,633.71	Kyokuto Fadie Corporation
3A	San Pedro - El Shimir 2017 - ...	6	\$35.20/lb	\$13,968.42	MATSUMOTO COFFEE
3B	San Pedro - El Shimir 2017 - ...	6	\$35.20/lb	\$12,416.45	Caffe' Pascucci Torrefazione S.P.A.
4A	San Antonio 2017	6	\$18.70/lb	\$7,297.11	MOMOS COFFEE
4B	San Antonio 2017	5	\$19.09/lb	\$6,312.87	Orsir Coffee Co., Ltd.
5A	Las Orquideas 2017 - (ORG)	7	\$18.20/lb	\$7,342.79	UCC Ueshima Coffee Co., Ltd.
5B	Las Orquideas 2017 - (ORG)	6	\$18.13/lb	\$7,194.53	Ascension Coffee Roasters
6	Finca Ecológica Agua Colorada...	12	\$49.60/lb	\$37,178.67	Café Imports & Namusairo Coffee.
7	Mandor 2017 - (ORG)	9	\$17.30/lb	\$9,687.48	Campos Coffee
8	Oropesa 2017	13	\$12.10/lb	\$9,683.39	Coffee Supreme
9	Kukupata 2017 - (C.F.G)	10	\$10.89/lb	\$7,130.55	Terarosa (Haksan Co.Ltd)
10	Palmachayucc 2017 - (ORG)	11	\$14.01/lb	\$10,038.31	Caravela Coffee
11	El Roble 2017	11	\$10.40/lb	\$7,566.31	Tashiro Coffee Co., Ltd
12	Vista Hermosa 2017 - (FTO/RAO)	9	\$13.10/lb	\$7,220.20	Kyokuto Fadie Corporation
13	Don Juan 2017	13	\$9.00/lb	\$7,539.84	Wataru & Co., Ltd.
14	La Palma 2017 - (C.F.G)	11	\$16.30/lb	\$11,499.32	Kyokuto Fadie Corporation
15	Las Pircas 2017	11	\$9.30/lb	\$6,684.00	Wataru & Co., Ltd.
16	El Shimir 2017 - (R.A.O)	11	\$10.10/lb	\$7,125.35	UCC Coffee UK
17	Santa Sofia 2017	14	\$12.30/lb	\$11,009.48	WATARU FOR St.berry Coffee, Marumi Coffee, COFFEE FACTORY, AMAMERIA ESPRESSO, Philocoffee
18	Monte Rey 2017	30	\$9.00/lb	\$17,559.90	UCC Coffee UK
19	Finca Rojas 2017	14	\$9.90/lb	\$8,621.22	Wataru & Co., Ltd.
Stats:		237	\$21.13/lb	\$319,588.91	

Fuente: Diario El Comercio, 2017b.

Anexo 7. Sondeo a cooperativas

Ficha técnica

Se realizó un sondeo a 15 cooperativas, con aplicación presencial durante las visitas a campo de dichos tostadores por parte del gerente comercial de HVC.

Guía de preguntas

P1. ¿Qué es lo que más le preocupa de la producción de café?

- 1) Cantidad producido en su cooperativa
- 2) Cantidad vendida/lo que le compran
- 3) Calidad constante a lo largo de las cosechas
- 4) Cambios climáticos
- 5) Variaciones de precios de compra/lo que le pagan
- 6) Plagas /enfermedades

P2. ¿Qué porcentaje de producción es de café especiales?

P3. ¿Qué porcentaje de producción le piden los compradores de cafés especiales?

P4. ¿Qué porcentaje de su producción es de cafés certificados?

P5. ¿Qué porcentaje de producción le piden de cafés certificados?

P6. ¿Cuáles son las principales dificultades para la mayor producción de cafés especiales?

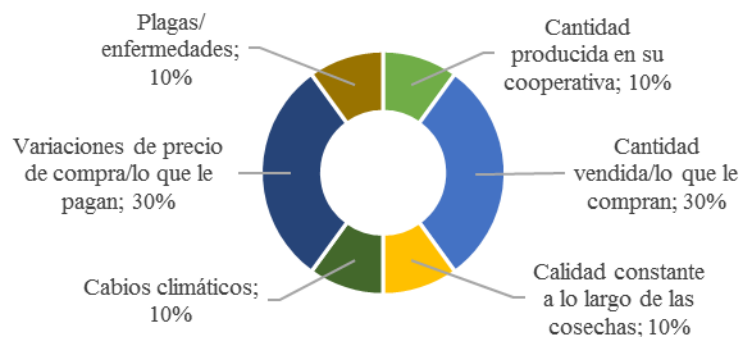
- 1) Acceso a mercado/compradores
- 2) Desconocimiento de buenas técnicas
- 3) Dificultad de producir calidad estable
- 4) Variedad plantada

P7. ¿Cuál sería su interés en producir cafés especiales?

- 1) Nada interesado
- 2) Poco interesado
- 3) Interesado
- 4) Muy Interesado

Principales resultados

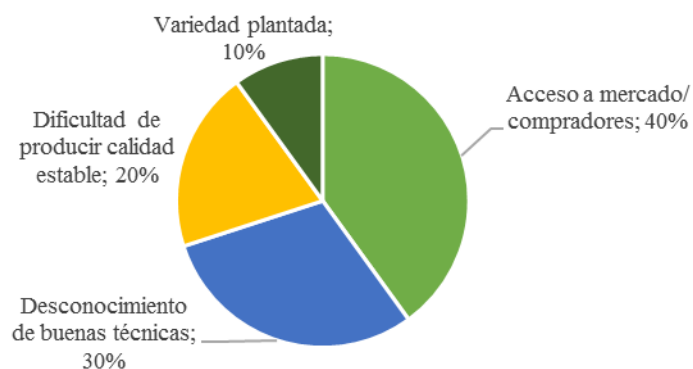
Principal preocupación sobre la producción de café



Fuente: Sondeo a cooperativas.

Elaboración: Propia, 2018.

Principales dificultades de las cooperativas para producir cafés especiales



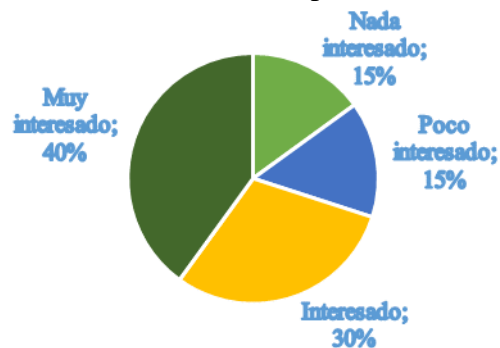
Fuente: Sondeo a cooperativas.
Elaboración: Propia, 2018.

Porcentajes producidos vs demandados de cafés especiales y certificados

	Porcentaje promedio
Porcentaje producido de cafés especiales	10%
Porcentaje demandado de cafés especiales por los compradores	15%
Porcentaje producido de cafés certificados	90%
Porcentaje demandado de cafés certificados por los compradores	40%

Fuente: Sondeo a cooperativas.
Elaboración: Propia, 2018.

Interés de las cooperativas en comercializar cafés especiales



Fuente: Sondeo a cooperativas.
Elaboración: Propia, 2018.

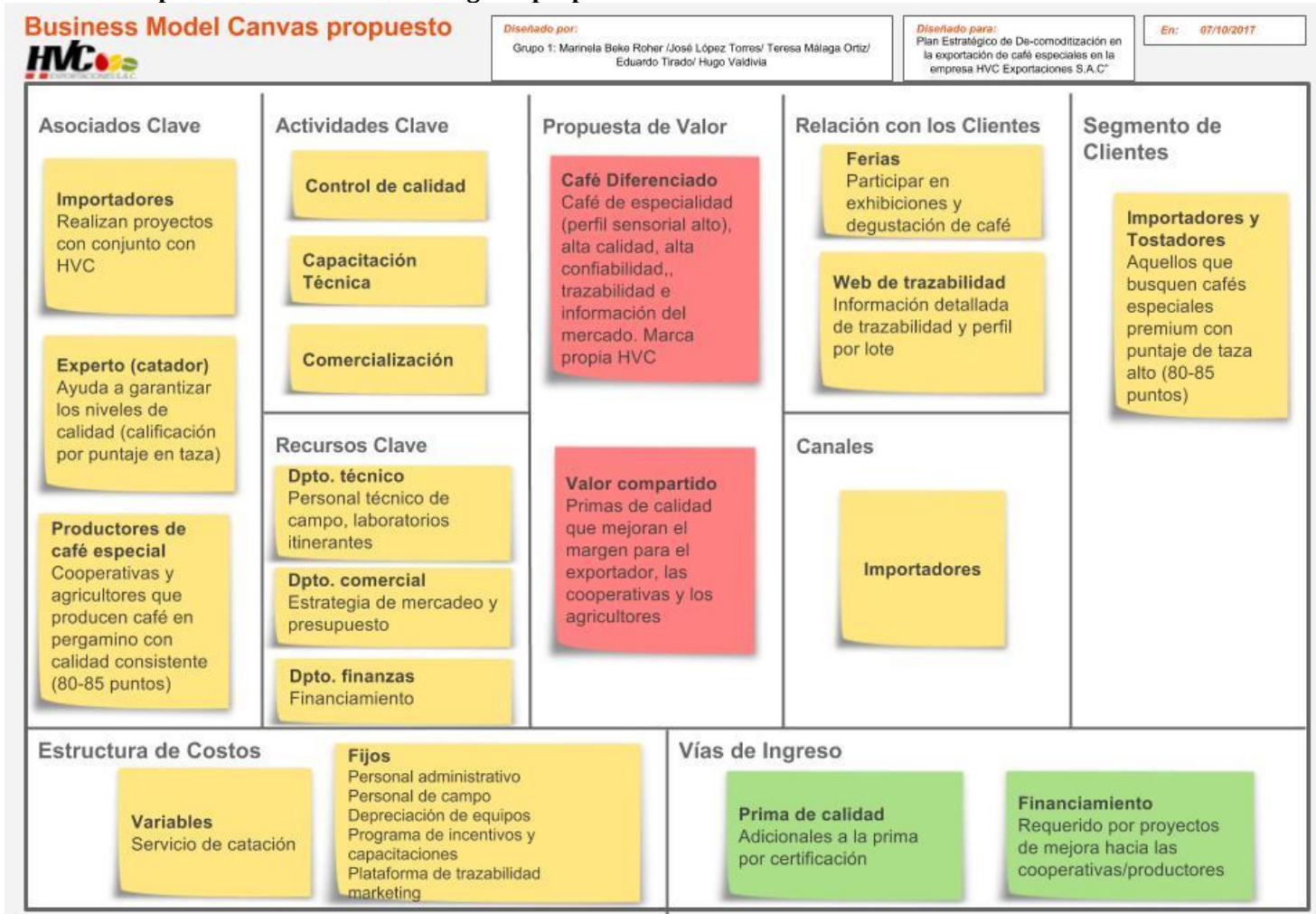
Anexo 8. Análisis FODA cruzado

	Fortalezas 1. Experiencia y eficiencia en el proceso y logística 2. Gestión del riesgo del mercado, trazabilidad y transparencia 3. Almacén regional para comercializar de manera transparente y segura 4. Capacidad financiera para proveer rápida y fácil liquidez contra entrega del producto 5. Experiencia comercial con distintas cooperativas del norte, centro y sur del país	Debilidades 1. Poca experiencia en los mercados de cafés especiales 2. Limitaciones para promover prácticas de cultivo, cosecha y post-cosecha en las zonas de producción de origen (condiciones geográficas de Perú) 3. Limitaciones para procesar micro lotes de café.
Oportunidades 1. Gran demanda de mercado producto de la histórica frustración debido a la informalidad en los negocios de los proveedores peruanos: i. Deficiencias en comunicaciones claras y en tiempo ii. Deficiencias en los tiempos de exportación y en los controles de calidad 2. Crecimiento del segmento de cafés especiales 3. Clientes enfocados en temas de valor compartido con interés en Perú	F5.O2: Seleccionar y generar acuerdos estratégicos con principales proveedores que puedan desarrollar las capacidades necesarias para atender el mercado de cafés especiales. F2.O3: Desarrollar negocios de trato directo (Direct Trade), que involucren a toda la cadena (desde cooperativa a comprador), cubriendo los riesgos del negocio y promoviendo la mejora de la calidad a largo plazo.	D1.O2 Buscar alianzas estratégicas con expertos. D2.O3 Desarrollar las capacidades de conservación de la calidad en origen y su trazabilidad a través de una participación activa de la empresa y los clientes (desarrollar modelo de valor compartido)
Amenazas 1. Cambios y restricciones en las normas de las certificaciones a la participación de empresas privadas (exportadores) 2. Respuestas negativas de cooperativas (tradicionales) que perciben como amenaza comercial para HVC 3. Inconsistencia en la calidad de los cafés peruanos	F1/F4.A2: Proveer servicios desagregados de financiamiento (a tasas competitivas), proceso y brokeraje, que agreguen valor a las cooperativas tradicionales, sin que HCV sea el exportador	D2.A3 Desarrollar una estrategia de marcas que vincule el producto local con una calidad consistente.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 9. Variación del nuevo modelo de negocio propuesto

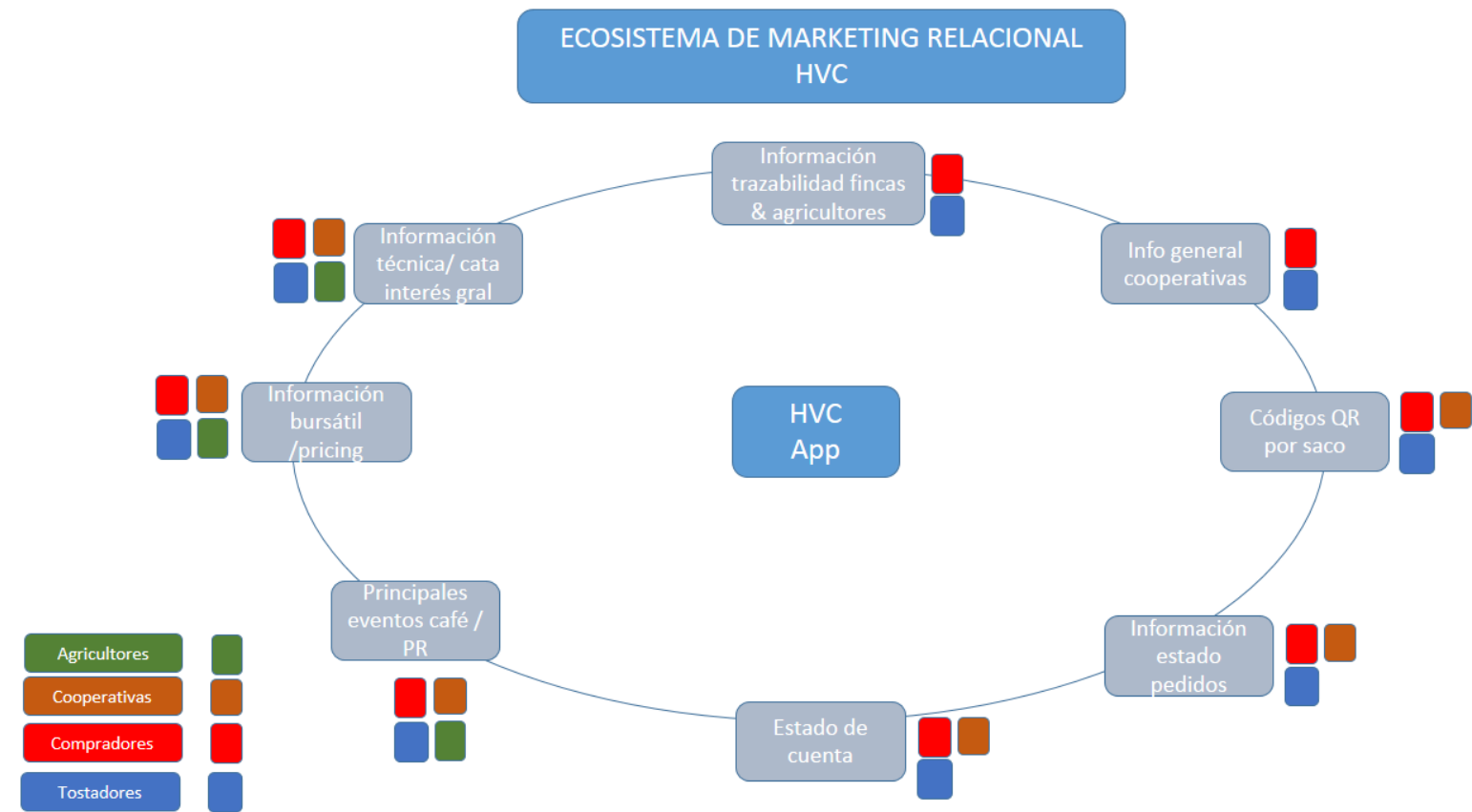
Business Model Canvas para el nuevo modelo de negocio propuesto



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 10. Análisis del ecosistema de marketing relacional

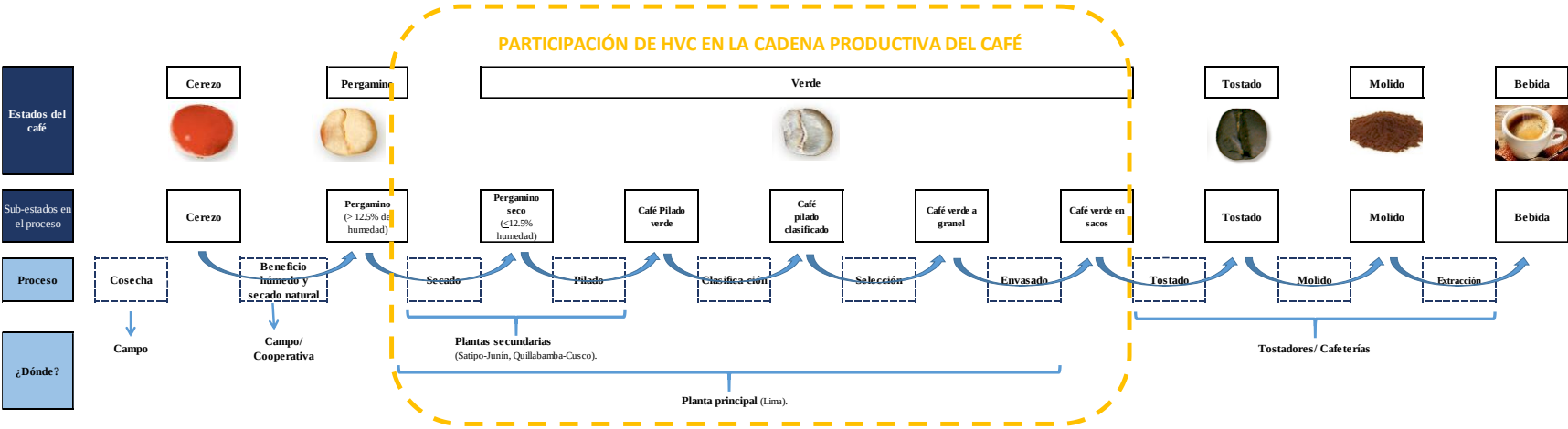
Ecosistema de marketing relacional de HVC



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 11. Detalle de la cadena productiva del café y participación de HVC

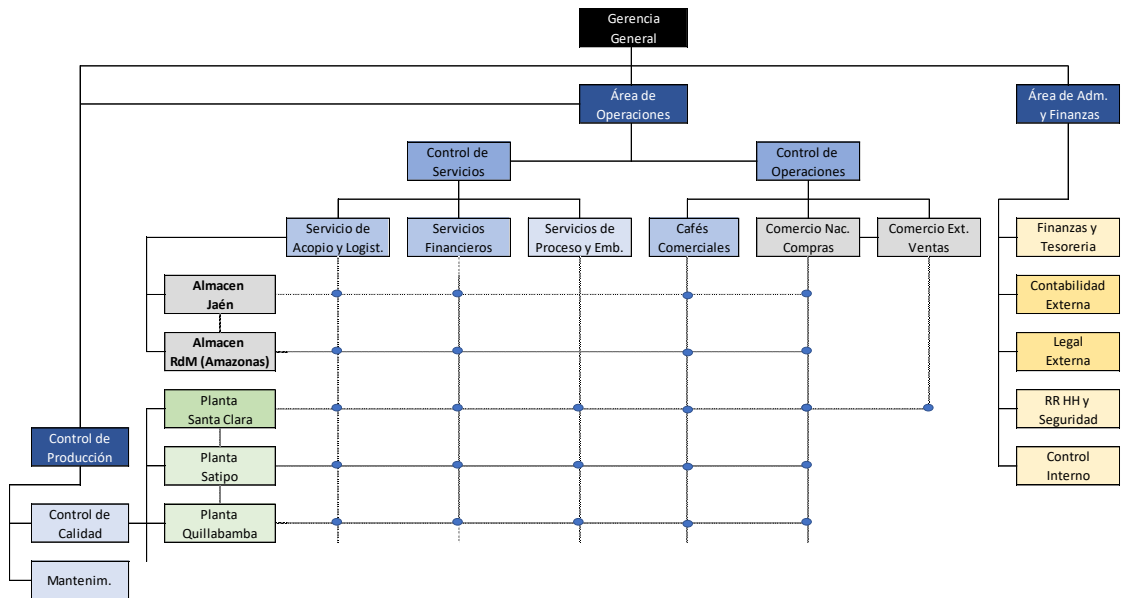
Cadena productiva del café



Fuente: Elaboración propia, 2018.

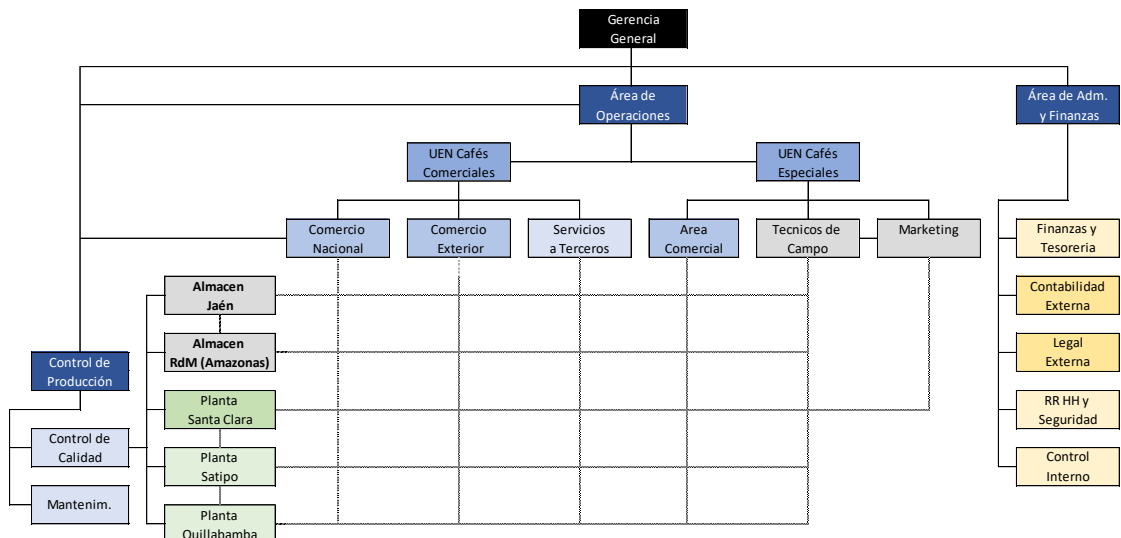
Anexo 12. Organigramas de la empresa HVC, actual y propuesto

Organigrama actual



Fuente: HVC Exportaciones S.A.C., 2018d.
Elaboración: Propia, 2018.

Nuevo organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 13. Glosario

- **Fair trade.** Se refiere a comercio justo, representa una alternativa al comercio convencional y se basa en la cooperación entre productores y consumidores.
- **FTO.** Fair trade Organic, comercio justo orgánico.
- **Horeca.** Acrónimo de Hoteles, Restaurantes y Catering.
- **ICE.** Intercontinental Exchange.
- **ICO.** International Coffee Organization.
- **LIFFE.** London International Financial Futures Exchanges.
- **Q Grader.** Certificación de catador en la industria de café de especialidad.
- **Roya.** Es un hongo que produce una enfermedad que afectó al café severamente durante los años 2012 y 2013.
- **Spread.** Es la diferencia entre el precio de oferta y demanda para un determinado valor.
- **Trade map.** Aplicación web interactiva que presenta estadísticas del comercio e información sobre el acceso a los mercados para el desarrollo internacional de las empresas.
- **UEN.** Unidad Estratégica de Negocio.

Nota biográfica

Marinela Beke Rohrer

Nació en Tarariras Colonia, Uruguay. Licenciada en Sociología, con estudios en dirección general de la Universidad de Piura. Cuenta con más de 20 años de experiencia laborando en investigación de mercados. Actualmente se desempeña como directora de Marketing en Ipsos.

José López Torres

Nació en Lima. Titulado en Ingeniería Industrial. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el área de operaciones. Actualmente se desempeña como gerente de Cadena de Suministro en P&G Perú.

Teresa Málaga Ortiz

Nació en Arequipa. Titulada en Ingeniería Industrial, con estudios de especialización en Marketing en Centrum Católica. Cuenta con más de 16 años de experiencia laborando en el área de comercial; 13 de ellos en el área de marketing de empresas de consumo masivo.

Eduardo Tirado Hinojosa

Nació en Lima. Licenciado en Computación. Cuenta con más de 20 años de experiencia laborando en el sector de tecnología de la información. Actualmente se desempeña como gerente general de Servicios Informáticos Falabella.

Hugo Valdivia Luque

Nació en Arequipa. Bachiller en Administración de Empresas, con estudios en Finanzas en Universidad ESAN. Cuenta con más de 13 años de experiencia laborando en las áreas comerciales y finanzas. Actualmente se desempeña como gerente de Operaciones de HVC Exportaciones S.A.C.