CONSULTING

# EL AGRO COMO NEGOCIO – ¿Dónde están las Oportunidades de Mayor Valor?

## STORY TALK

Octubre 2026

Proyecto estratégico para resolver problemas complejos. El Story Talk no es contar una historia para entretener. Es utilizar una historia para hacer pensar. No es enseñar una respuesta. Es poner a la audiencia frente al problema y hacerla decidir.



# CRASH COURSE DE CAFÉ

acmperu.com.pe

| Proceso | ¿Dónde está el valor en la cadena? |
|---|---|
| Café cereza (cosecha) | Productor |
| ↓ | ↓ |
| Beneficio húmedo | Beneficio (procesamiento) |
| ↓ | ↓ |
| Fermento | Café verde |
| ↓ | ↓ |
| Lavado | Tostador |
| ↓ | ↓ |
| Secado | Marca |
| ↓ | ↓ |
| Seleccionado (café pergamino) | Distribución |
| ↓ | ↓ |
| Trillado | Retail |
| ↓ | ↓ |
| Café Verde | Consumidor |







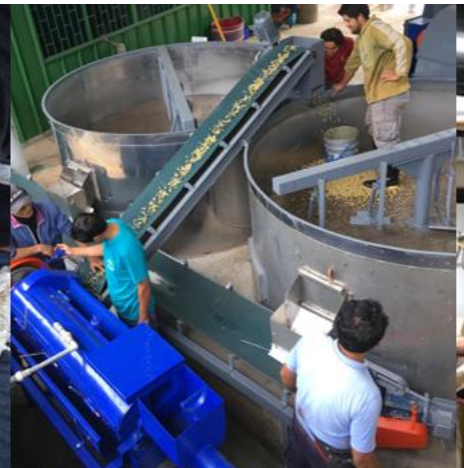











# Feb/2024: El Agronauta tiene una finca con 20 ha de café de altura

*Un buen café. Pero… ¿cuánto valor puede realmente capturar?*

acmperu.com.pe

## LA FINCA

**Café lavado**
**84 puntos**
**Certificación orgánica**

Producción anual 500 qq (sacos de 46 kilos)

Vende "en verde" – exporta un contenedor anual (416 sacos)

**A precio fijo $300/qq FOB**

**Costo de producción de café verde: $200/qq**




## EL PRIMER DILEMA

**¿Qué hago con mi café?**

**A. Café verde**
Vender a tostadores en Perú

**B. Café tostado**
Vender a restaurantes y cafeterías

**C. Café verde — exportación**
Contenedor completo → tostadores internacionales

## LA DECISIÓN

**Entrar al café tostado**

A. Tostar con un tercero → supermercados

B. Tostar con un tercero → Internet

**C. A + B**

# El descubrimiento, y el segundo dilema a fines del 2025

acmperu.com.pe

## EL DESCUBRIMIENTO

**US$ 10**

**250 g de café tostado**

US$ 5.71 → supermercado
US$ 1.43 → costos asociados
US$ 2.86 → café

300 g de café verde
→ 250 g tostado

**≈ US$ 440 / qq**

**¿Existe este precio en el mercado spot?**

## DOS NEGOCIOS

### Café verde

**15 ha (margen 30%)**
Contenedor pre-negociado
Precio fijo
Volumen contratado

**3 ha (margen 10%)**
Mercado spot

### Café tostado

**2 ha (margen 60%)**
Supermercado + Internet

## PERO ENTRA EL SUPERMERCADO

*"Vamos a abrir 5 tiendas más."*

+5 tiendas
+ volumen
+ promociones
+ ofertas
+ crecimiento

La pregunta:

*"¿Quieres participar?"*

## EL SEGUNDO DILEMA

### ¿DE DÓNDE SACO EL CAFÉ?

Si uso mi propio café…

**NO completo el contenedor que ya tengo vendido a precio fijo.**

Entonces aparecen tres opciones.

# Entonces aparecen tres opciones

acmperu.com.pe

## OPCIÓN A

### A. COMPRAR CAFÉ DE TERCEROS

Comprar café para complementar la producción.

**PRO**

Más volumen
Rápido
Flexible

**CONTRA**

Calidad variable
Certificaciones dudosas
Riesgo de homogeneidad

## OPCIÓN B

### B. CREAR UNA SEGUNDA MARCA

**Marca Premium**

84 puntos
Su café

**Marca Tradicional**

81 puntos
Café acopiado

## OPCIÓN C

### C. USAR CADA CAFÉ DONDE MÁS VALOR GENERA

**Café propio — 84 puntos**

→ Marca propia
→ Supermercado
→ Internet

**Café comprado a terceros**

→ Contrato de café verde

# Llegamos a 2026 y el negocio ha cambiado

acmperu.com.pe

## EL NEGOCIO HA CAMBIADO

### Antes

20 ha → café → venta

### Ahora

**Materia prima**
↓
**Calidad**
↓
**Tostado**
↓
**Marca**
↓
**Canales**
↓
**Consumidor**




## EL ACTIVO INVISIBLE

No solamente tiene 20 hectáreas.

**Tiene:**

- **Marca**
- **Conocimiento**
- **Canales**
- **Clientes**
- **Proveedores**
- **Logística**
- **Información de mercado**
- **Capacidad de ejecución**

# Los take-homes

acmperu.com.pe

**LA PREGUNTA INCÓMODA** **¿Y si el supermercado se convierte en el 80% de su negocio?**

**1**

**Integrarse no significa hacerlo todo.**

Controlar lo estratégico.

Tercerizar lo que no genera ventaja.

**2**

**No todos los kilos tienen el mismo valor.**

El mismo café puede tener precios muy diferentes dependiendo de dónde se venda.

**3**

**El recurso escaso debe ir donde genera mayor valor.**

El café de 84 puntos → donde el mercado paga por 84 puntos.

**4**

**Diversificar no es solamente diversificar cultivos.**

También se diversifican:

Mercados · Clientes · Canales · Contratos · Productos

**5**

**Crecer puede mejorar la economía del negocio.**

Más volumen → dilución de costos fijos

Pero… más volumen también significa más riesgo.

# La verdadera pregunta

acmperu.com.pe

## LA VERDADERA PREGUNTA

No es:

*"¿Cuánto vale mi café?"*

**Es:**

**"¿Cuánto valor puedo capturar con mi café?"**

## EL FINAL

Hace dos años…

**20 hectáreas de café**

**Hoy…**

**Una empresa de café.**

## PARA DEJARLOS PENSANDO

Si ustedes tuvieran esas 20 hectáreas…

**¿Seguirían siendo productores de café?**

**¿O construirían una empresa alrededor del café?**

*Y ahí se acaba la historia y empieza la discusión…*









# Antes de la historia: Crash Course de palta peruana en dos minutos

*Todo el negocio ocurre en cinco meses del año, y el precio se mueve al revés del volumen.*

**803 M kg**
exportados en 2025: el récord histórico del Perú

**USD 1,418 M**
de valor FOB; segundo exportador del mundo, detrás de México

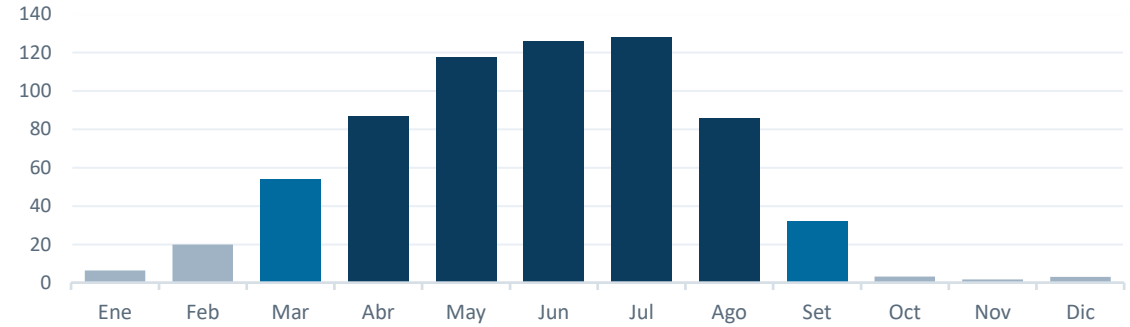
**85%**
es Hass: una sola variedad define todo el negocio

**82%**
del volumen se embarca entre abril y agosto

**351**
empresas exportan palta; las diez primeras son el 44%

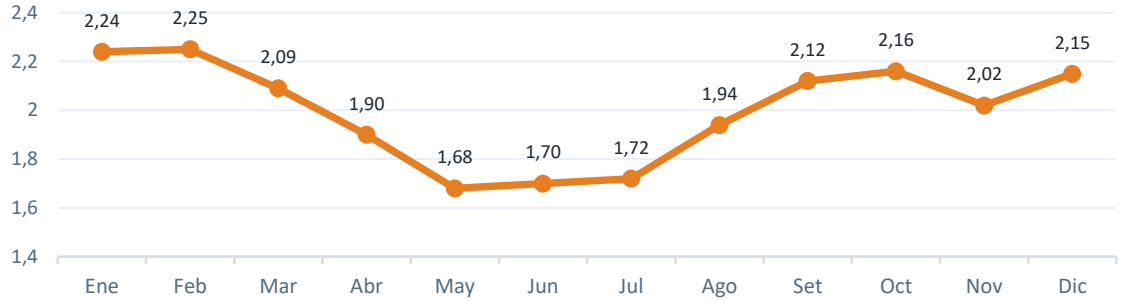
## Cuándo sale la fruta

*Millones de kg embarcados por mes · promedio 2023–2025*




## Cuánto pagan por ella

*USD FOB por kilo · promedio 2023–2025*




## A dónde va · 2025

*Europa concentra el 62% del volumen peruano.*

**33%** Países Bajos

**19%** España

**14%** EE.UU.

**9%** Chile

**7%** Reino Unido

**6%** China

**12%** Otros

**La tensión de fondo:** el mes en que tienes más fruta es el mes en que menos te pagan por ella.
Todo lo que decida el Agronauta —cuánto sembrar, dónde gastar, a quién venderle— empuja contra esa curva.

*Veritrade · exportaciones peruanas de palta fresca (partida 0804.40.00.00), 2019–2026.*

# 2022, el Agronauta tiene 80 hectáreas de Hass y un campo libre al lado

*El punto de partida de la historia. Todo lo que sigue se decide con estas cifras sobre la mesa.*

| 80 ha | 7-8 años | 40 ha | ~18 t/ha | ~60 |
|---|---|---|---|---|
| de Hass en plena producción | desde la siembra: el árbol ya rinde al tope. Sin embargo, empieza a producer al año 3 | contiguas, libres, listas para siembra, compradas baratas durante el COVID | rendimiento: unas 1,440 toneladas por campaña | contenedores exportables al año (21 t c/u) |

## EL CALIBRE MANDA

*Calibre = frutos por caja de 4 kg. A menor número, fruta más grande.*

**16 – 22 (40%)**
Fruta grande. Europa. Es el grueso del volumen peruano y ek que major paga.

**24 – 30 (50%)**
Fruta mediana. USA.

**32 – 48 (10%)**
Fruta chica. China. Paga menos, pero absorbe todo el calibre que Europa rechaza sin cambiar el precio.

*El calibre no se elige en la oficina: lo definen el clima, la carga del árbol y el riego.*

## LA CAJA DEL FUNDO

*Lo que entra y lo que sale por cada kilo producido.*

**USD 1.10 – 1.40 / kg**
Precio en campo, según calibre y semana de cosecha.

**USD 0.60 – 0.75 / kg**
Costo de mantenimiento: unos USD 7,000 – 9,000 por hectárea al año.

**USD 8,000 – 11,000 / ha**
Margen operativo en una campaña normal.

*El margen por hectárea depende más del calibre que del rendimiento total.*

## LO QUE CUESTA CRECER

*Las 40 hectáreas libres no son gratis ni inmediatas.*

**USD 20,000 – 24,000 / ha**
Instalación: plantones, riego presurizado, pozo, energía.

**Año 3-4**
Primera cosecha comercial. Antes de eso, solo salida de caja.

**Año 7-8**
Recién ahí la hectárea nueva rinde como la vieja.

*Sembrar hoy es apostar a un clima y a un precio que todavía no existen.*

*Cifras del fundo: supuestos del caso, construidos con rangos habituales del mercado peruano. No corresponden a una empresa real.*

# 80 HA → 120 HA

## ¿CRECER O ESPERAR?

A. 20 ha

B. 40 ha

C. Otro cultivo

## ¿QUÉ HARÍAS?

DECISIÓN 1

# CRECER

40 ha de una vez

Mercado

Know-how

Capacidad financiera

**Más oportunidad = más exposición**

# Llegamos a abril del 2026: 3.5 años después… se viene El Niño

*Los pronósticos aseguran que será el más fuerte de los últimos 150 años, con gran incidencia entre Octubre y Diciembre del 2026.*

mayor radiación + mayor calor

# QUEREZA

El presupuesto no alcanza para todo.










## ¿DÓNDE PONGO EL RECURSO ESCASO?

**A. Todo el campo**

**B. Media dosis a todo**

**C. Priorizar campo viejo**

DECISIÓN 2

# PRIORIZAR

## CAMPO VIEJO

Caja hoy

## CAMPO NUEVO

Crecimiento mañana

**No cambia el destino. Cambia la asignación.**

# Proyectamos la cosecha y proyectamos los EBITDAs

*Para una cosecha que arranca el mes próximo… la estrategia parece haber funcionado*

# ~80 CONTENEDORES



*Pero…*

## EL CLIMA CAMBIA

Más calor → menor calibre

# UN PRODUCTO. TRES MERCADOS.

PEQUEÑOS
→
**CHINA**

MEDIANOS
→
**USA**

GRANDES
→
**EUROPA**

## ¿QUÉ HAGO?

A. Concentrarme en los mercados de mayor precio

B. Cambiar el manejo agronómico a último minuto

C. Aumentar exportaciones a China

DECISIÓN 3

# CHINA

No porque sea el mejor mercado.

## PORQUE YA ESTABA ALLÍ.

- Compradores
- Logística
- Procesos
- Know-how

# STRATEGIC ADAPTABILITY

1

## COMPROMETER

¿Cuánto riesgo asumir para capturar una oportunidad?

La adaptabilidad estratégica no significa ser conservador ni diversificar por diversificar. Significa entender cuándo una oportunidad justifica comprometer recursos y cuánto riesgo estamos dispuestos a asumir para capturarla.

2

## REASIGNAR

Cuando cambian las condiciones, ¿dónde pongo mis recursos?

La estrategia original era crecer. Pero adaptarse no significa abandonar la estrategia; significa modificar la asignación de recursos para protegerla.

3

## MANTENER OPCIONES

¿Qué puertas vale la pena no cerrar?

Desde una perspectiva puramente financiera, mantener varios mercados puede parecer ineficiente. Pero esa aparente ineficiencia también tiene un valor: La opción de reaccionar cuando cambian las condiciones.

“

**No podemos saber qué va a pasar mañana. Pero podemos decidir hoy cuántas opciones queremos tener cuando ese mañana vaya a por nosotros.**

EL AGRONAUTA

ACM
CONSULTING

**Contacto:**

**Tony Salas – Presidente, ACM**

**tsalas@acmperu.com.pe**

**(+51) 999 666 609**

www.acmperu.com.pe

