

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERISTARIO DE OCCIDENTE
DIVISION DE CIENCIA Y TECNOLOGIA
CARRERA DE AGRONOMIA**



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

**PERSPECTIVAS DEL CULTIVO DEL CAFÉ Y PROPUESTA PARA LA
ELABORACION DE UN PLAN DE MERCADEO DE ORGANIZACIONES DE
PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE GUATEMALA
(SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIA LABORAL).**

LUIS ARMANDO MALDONADO MARIN

QUETZALTENANGO JULIO DE 2,016.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
CARRERA DE AGRONOMIA**



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

**PERSPECTIVAS DEL CULTIVO DEL CAFÉ Y PROPUESTA PARA LA
ELABORACION DE UN PLAN DE MERCADEO PARA ORGANIZACIONES DE
PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE GUATEMALA
(SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIA LABORAL).**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

Presentado a las autoridades de la División de Ciencia y Tecnología
Del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de
San Carlos de Guatemala.

POR:

LUIS ARMANDO MALDONADO MARIN

Previo a conferírsele el título de:

INGENIERO AGRONOMO

EN SISTEMAS DE PRODUCCIÓN AGRICOLA

En el grado académico de:

LICENCIADO EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE.**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE**

AUTORIDADES

Rector Magnífico: Dr. Carlos G. Alvarado Cerezo.
Secretario General: Dr. Carlos Enrique Camey Rodas.

CONSEJO DIRECTIVO

Directora General del CUNOC: MSc. María del Rosario Paz C.
Secretario Administrativo: MSc. Silvia Recinos.

REPRESENTANTES DE LOS CATEDRATICOS

Ing. Agr. MSc. Héctor Alvarado Quiroa.
Ing. Edelman Monzón

REPRESENTANTES DE LOS ESTUDIANTES

Br. Luis Ángel Estrada García.
Br. Edson Vitelio Amézquita Cutz

REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS

Dr. Emilio Búcaro.

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Lic. Q.F. Aroldo Roberto Méndez

COORDINADOR DE LA CARRERA DE AGRONOMÍA

Ing. Agr. MSc. Imer Vinicio Vásquez Velásquez

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
CARRERA DE AGRONOMÍA**

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN TÉCNICO PROFESIONAL

PRESIDENTE

ING. CÉSAR A. MORALES YAX.

EXAMINADOR

ING. AGR. HENRY LOPEZ GALINDO

ING. AGR. JULIO LÓPEZ VALDEZ.

SECRETARIO

ING. AGR. FLORIDALMA JACOBS R.

DIRECTOR DE LA DIVISION DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

LIC. Q.F. AROLD ROBERTO MÉNDEZ SÁNCHEZ

COORDINADOR DE LA CARRERA DE AGRONOMÍA

ING. AGR. MSC. IMER VINICIO VÁSQUEZ VELÁSQUEZ

NOTA: “Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en el presente trabajo de graduación “. (Artículo 31 del reglamento para Exámenes Técnicos Profesionales del Centro Universitario de Occidente y Artículo 13 de la ley Orgánica de La Universidad de San Carlos de Guatemala).

Quetzaltenango Julio de 2016

HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO

HONORABLES AUTORIDADES DE LA DIVISIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

HONORABLE MESA DE ACTO DE GRADUACIÓN Y JURAMENTACIÓN

De conformidad con las normas que establece la ley orgánica de la Universidad de San Carlos Guatemala, del reglamento General de Evaluación y promoción del estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala y del normativo de Evaluación y promoción del Estudiante del Centro Universitario de Occidente: tengo el honor de someter a vuestra consideración el trabajo de graduación titulado:

**PERSPECTIVAS DEL CULTIVO DEL CAFÉ Y PROPUESTA PARA LA
ELABORACION DE UN PLAN DE MERCADEO DE ORGANIZACIONES DE
PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE GUATEMALA
(SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIA LABORAL).**

**Como requisito para optar al título de Ingeniero Agrónomo en Sistemas de
Producción Agrícola, en el grado de Licenciado en Ciencias Agrícolas.**

**Atentamente me despido de ustedes ilustres miembros con muestras de
respeto y consideración.**

LUIS ARMANDO MALDONADO MARIN



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala.
Centro Universitario de Occidente.
División de Ciencia y Tecnología.
Carrera de Ingeniero Agrónomo
en Sistemas de Producción Agrícola.



Quetzaltenango, 21 de Febrero de 2,016.

Q.F. Aroldo Roberto Méndez Sánchez,
Director de División de Ciencia y Tecnología
Centro Universitario de Occidente CUNOC
Edificio.

Apreciado Señor Director.

Atentamente me dirijo a Usted, para informarle que a la fecha he finalizado la **ASESORÍA** del trabajo de **SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIA LABORAL** del estudiante **LUIS ARMANDO MALDONADO MARÍN**.

Titulado:

**PERSPECTIVAS DEL CULTIVO DEL CAFÉ Y PROPUESTA
PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE MERCADEO DE
ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES
DE CAFÉ DE GUATEMALA**

Al respecto, me permito manifestarle que dicha sistematización de experiencia laboral, es un valioso aporte para el sector agroexportador del país y cumple con los requerimientos de investigación establecidos por esta nuestra casa de estudios la Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala y la Carrera de Agronomía, por lo que **RECOMIENDO SU PUBLICACIÓN**.

Sin otro particular.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Ing. Agr. MSc. Juan Alfredo Bolaños González

ASESOR

Registro de Personal 20030763

Colegiado Activo 2,777

Juan A. Bolaños González
INGENIERO AGRÓNOMO
Colegiado No. 2777



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DIVISIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
www.cytacunoc.org



Quetzaltenango 04 de julio 2016.

Lic. Roberto Méndez
Director División de Ciencia y Tecnología
Centro Universitario de Occidente.

Distinguido Director:

En atención al nombramiento emitido por esa dirección, me es grato informarle que he concluido la revisión del trabajo de investigación del estudiante LUIS ARMANDO MALDONADO MARÍN, quien presentó los resultados de SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA LABORAL:

“PERPECTIVAS DEL CULTIVO DEL CAFÉ Y PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO DE ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE GUATEMALA”.

Sobre el particular me permito manifestarle, que el estudio cumple con los requisitos necesarios para ser presentado como trabajo de graduación, además de ser un valioso aporte para la región en tanto brinda información actualizada y de interés para los pequeños caficultores y el sector agroindustrial del país. Por lo que recomiendo su publicación.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Agr. MSc. Jesús Ronquillo de León
REVISOR
Colegiado No. 1387

Jesús Ronquillo de León
INGENIERO AGRÓNOMO
Colegiado No. 1387



*Centro Universitario de Occidente
División de Ciencia y Tecnología*

El infrascrito **DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIA Y TECNOLOGIA**
Del Centro Universitario de Occidente ha tenido a la vista la **CERTIFICACIÓN DEL ACTA DE GRADUACIÓN** No. 009-AGR-2016 de fecha once de julio del año dos mil dieciséis del (la) estudiante: LUIS ARMANDO MALDONADO MARIN con Carné No 8230058 emitida por el Coordinador de la Carrera de AGRONOMIA, por lo que se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN** titulado: **“PERSPECTIVAS DEL CULTIVO DEL CAFÉ Y PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO DE ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE GUATEMALA.”**

Quetzaltenango, 12 de julio de 2016.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Q.F. Aroldo Roberto Méndez Sánchez
Director de División de Ciencia y Tecnología

ACTO QUE DEDICO.

A MIS PADRES: ARMANDO MALDONADO Y ROSALIA MARIN POR TODO EL AMOR Y APOYO QUE ME HAN DADO TODA LA VIDA.

A MI AMADA ESPOSA: JILDA ARCHILA POR SER MI GRAN COMPAÑERA EN LA VIDA.

A MIS HIJOS: LUIS EMILIO, JOSE ARMANDO Y SOFIA ALEJANDRA MALDONADO ARCHILA POR DARMELA MOTIVACION DE SER UNA BUENA PERSONA.

A MIS HERMANOS: RUBEN ARNOLDO Y ALBA LETICIA MALDONADO MARIN POR CONTAR SIEMPRE CON USTEDES.

A MI GRAN AMIGO: LUIS DAVID GOMEZ GRAMAJO (†) POR ESA AMISTAD QUE DURARA PARA SIEMPRE.

A LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES Y PRODUCTORAS DE CAFÉ DE DIVERSAS ORGANIZACIONES: POR CONFIAR EN MI TRABAJO Y ESFUERZO

AGRADECIMIENTO ESPECIAL A JUAN BOLAÑOS POR DARMELA MOTIVACION A QUE FINALIZARA MI CARRERA

INDICE

RESUMEN	1
I. INTRODUCCION.....	2
II. OBJETIVOS	4
2.1 GENERAL	4
2.2 ESPECIFICOS	4
III. MARCO TEORICO.....	4
3.1. Producción y comercialización mundial de café.	4
3.2. Mercado del café	5
3.3. Contrato “C”	7
3.4. Estructura del mercado interno del café en Guatemala.	8
3.5. Producción mundial de café.	10
3.6. Comercialización del café a nivel mundial.	15
3.7. Produccion de café en Guatemala.	16
IV. PRESENTACION DE RESULTADOS.....	20
4.1. Perfil de la organización de pequeños productores	20
4.2. Estructura organizacional	22
4.3. Estructura comercial de la organización.	22
4.4. Descripción de los productos producidos por la organización	23
4.5. Producción de café	23
4.6. Calidad del café	24
4.7. Costos de producción	24
4.8. Volumen de producción	25
4.9. Temporalidad de la producción.	25
4.10. Diferenciación del café.	25
4.11. Análisis de la competencia.	26
4.12. Descripción del mercado objetivo.	27

4.13. Datos generales del país objetivo.	27
4.14. Importaciones de café al mercado italiano.	28
4.15. Exportaciones de café de Guatemala a Italia.	29
4.16. Variables de segmentación del mercado italiano	30
4.17.1 Ventas al menudeo.	32
4.17.2 Ventas en bares.	32
4.17.3 Distribución automática.	33
4.17. Principales hábitos de consumo.	33
V. PROPUESTA DEL DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO.....	35
5.1. Punto de equilibrio y utilidad deseada.	35
5.2. Periodo de desarrollo del plan de marketing	39
5.3. Objetivos cualitativos y cuantitativos	39
5.4. Estrategia de acopio.	40
5.5. Estrategia de segmentación	41
5.6. Estrategia de posicionamiento.	41
5.7. Estrategia de promoción.	43
5.8. MARCO LOGICO PARA LA PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO.	45
5.8.2. Propuesta del plan de mercadeo.	50
VI. CONCLUSIONES.....	52
VII. RECOMENDACIONES.....	54
VIII. BIBLIOGRAFIA.....	56

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Principales países importadores y su volumen de consumo	16
Gráfica 2	Producción nacional anual de café en sacos de 60 kg.	17
Gráfica 3	Produccion anual de café años 2003 y 2009	18
Gráfica 4	Destino de exportación del café de Guatemala, cosecha 2013/2014 ..	19
Gráfica 5	Exportación por tipos de Café cosecha 2013/2014 4.08 mm quintales oro - 3.12 mm sacos 60 kg	20
Gráfica 6	Importaciones de café en oro a Italia en miles de sacos de 60 kg.....	29

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Produccion mundial de café	12
Tabla 2	Resumen del plan de mercadeo.....	46
Tabla 3	Cronologia de implementación.....	50

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Mapa de los países productores de café en el mundo.....	11
Ilustración 2	Visita a plantaciones de asociados, cosecha 2014-2015.....	59
Ilustración 3	Acopio de café. bodega de ASDECAFE. Febrero 2015.....	59
Ilustración 4	Participacion en feria de café, te y vino. Taipei, Taiwan; Noviembre 2014.	60
Ilustración 5	Visita de compradores y catacion de café. Guatemala noviembre 2014	60
Ilustración 6	Visita de compradores de café a Huehuetenango. marzo 2015. ...	61
Ilustración 7	Participacion en convencion de cafes especiales. Seattle, Estados Unidos. abril 2014	61
Ilustración 8	Contrato de compra de café cosecha 2015/2016, destino Estados Unidos de Norte America	62

RESUMEN

El café producido en Guatemala es uno de los orígenes mas importantes en a industria del café a nivel internacional. Un gran sector de los productores guatemaltecos corresponden a pequeños y medianos productores, muchos de los cuales se encuentran organizados en diversas figuras jurídicas. Una de las grandes limitantes para estas organizaciones es la falta de planeación y orientación para insertarse en un mercado internacional donde los compradores y consumidores quieren saber dónde, cómo y quién está produciendo el café que están comercializando y consumiendo.

Con 22 años de experiencia ininterrumpidos en la comercialización de café de organizaciones de pequeños productores se describen las perspectivas del cultivo del café y la Elaboración de un Plan de Mercadeo para organizaciones de pequeños productores de café en Guatemala la cual servirá de orientación para que las organizaciones de una manera práctica puedan elaborar su propio plan que les permita por un lado contribuir a mejorar la economía de los pequeños productores de café e internacionalizar sus relaciones comerciales.

El documento contiene los elementos básicos para la elaboración de un Plan de Mercadeo que incluye el análisis de la producción y consumo mundial, la producción nacional, el desarrollo de estrategias de mercado, análisis económico que tiene que ver con su la estructura de costos, punto de equilibrio y márgenes de contribución, así como la elaboración de un marco lógico y un plan de anual de actividades.

I. INTRODUCCION

El mercadeo o marketing (en idioma ingles), es “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios” (11). Sin embargo, hay otras definiciones; como la que afirma que el marketing es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

El marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo ésta última sólo una herramienta de la mercadotecnia.

El Plan de Mercadeo, se constituye en un instrumento de trabajo que permitirá a las organizaciones de pequeños productores de café lograr alcanzar sus objetivos de desarrollo a través de los procesos comerciales.

El estudio sobre **PERSPECTIVAS DEL CULTIVO DEL CAFÉ Y PROPUESTA PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE MERCADEO DE ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ DE GUATEMALA (SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIA LABORAL)** se ha enfocado en la producción de café arábigo lavado y la comercialización de café pergamino al mercado nacional y café oro o verde al mercado internacional en aquellas organizaciones donde el cultivo del café es la base de la económica de las familias que componen la organización.

Para la elaboración de las Perspectivas del café y el Plan de Mercadeo se hace necesaria la recopilación de campo sobre aspectos de volumen de producción, sistemas de producción implementados, procesos post cosecha, ubicación de las plantaciones y la calidad de la tasa que constituye la fase final para conocer la calidad que se está produciendo.

También es parte fundamental de la investigación conocer los principales nichos de mercado, basado en su orientación de consumo, hábitos, consumo per cápita, capacidad económica de los consumidores, así como las restricciones arancelarias y no arancelarias de los países destino.

En éste trabajo se presenta la sistematización de experiencia laboral a lo largo de más de 22 años en el ramo de todas las actividades alrededor del sector cafetalero del país, especialmente en la zona suroccidental y noroccidental, pero con mayor énfasis en lo relacionado al establecimiento de alternativas organizativas para la exportación de este producto agro comercial, componente importante entre las muchas de las labores que esta actividad productiva implica, y que en último caso, resulta las más complicada para el pequeño productor, estando estrechamente relacionada con la gestión y relacionamiento con otros países compradores del producto agrícola que por más tiempo ha constituido una de las fuentes de divisas mas importantes para la economía de nuestro país.

II. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Generar información sobre el cultivo del café con fines de exportación y las posibilidades de participación de las pequeñas y medianas empresas productoras y comercializadoras de Guatemala en los procesos de comercialización.

2.2 ESPECIFICOS

2.2.1 Contribuir a la economía de los pequeños productores de café organizados a través de la implementación de un Plan de Mercadeo de café.

2.2.2 Establecer las perspectivas del cultivo del café para Internacionalización de las relaciones comerciales de las organizaciones de pequeños productores de café a través de la aplicación y conocimiento de herramientas de mercadeo.

III. MARCO TEORICO.

3.1. Producción y comercialización mundial de café.

La comercialización de productos agrícolas a través de la historia, desarrolló cierta clase de mercado central, en donde compradores y vendedores podían reunirse para comprar y vender. Con el tiempo, muchos otros individuos empezaron a participar y se convirtió en una cadena que ya no era directa entre el comprador y el vendedor, haciendo vulnerable su precio, incrementando su inestabilidad y existiendo una especulación entre la oferta y la demanda.

Conforme el mercado físico aumentaba su riesgo, los mercaderes se unieron para formar organizaciones en lugares específicos para comercializar y

negociar precios por medio de transacciones de contratos que debían ser entregados en cierto momento en el futuro. Los mercaderes usaban contratos a futuros basados en embarques de un producto esperado en cierta fecha. La creación de los mercados de futuros sumó una nueva dimensión en las transacciones comerciales (10).

El mercado físico o “Cash Market” (en inglés), aún continúa sus transacciones de comprar y vender un producto día a día. Las bolsas de futuros organizan el mercadeo de un producto en cierta fecha específica en el futuro y esto es llamado un contrato de futuros “futures contract” (14).

En el contexto de la caficultura guatemalteca, la participación de los pequeños productores de café es invisibilizada hasta la década de los años sesentas donde surgen las primeras organizaciones de pequeños productores en la figura de cooperativas.

Es el modelo cooperativo mediante principios de igualdad y participación, el que logra reunir no solo los intereses sociales y económicos de sus asociados, si no también propone “acopiar” la cosecha de café para luego ser comercializada en conjunto a determinado comprador con el objetivo de conseguir mejores precios, así como otras condiciones como transporte, pesaje, entre otras.

3.2. Mercado del café

La comercialización del café, con la vulnerabilidad de su transporte, la variable del clima, y el sufrimiento de los cambios en el precio hizo imposible que el mercado físico del mismo se pudiera controlar y en 1880 colapsó. Un grupo de 112 mercaderes e importadores crearon la Bolsa de café de Nueva York, empezando una nueva era para establecer un mercado organizado que serviría para cinco propósitos básicos(15):

1. Estandarizar los diferentes tipos de café.
2. Negociar el mejor precio en un momento indicado (descubrimiento de precio).
3. Proveer un mercado en donde compradores, mercaderes, tostadores, y distribuidores pueden protegerse contra los cambios de precio físicos del mismo. (Trasferencia de riesgo).
4. Establecer un sistema de arbitraje para evitar las disputas entre compradores y vendedores.
5. Recopilar todos los datos e informaciones de precio y diseminarlo alrededor del mundo. (Información de precio).

Los precios de café se mueven rápidamente y son muy volátiles debido a factores como la oferta y la demanda, el clima en las zonas de cultivo, las políticas relacionadas con el mismo, los contratos laborales, las estimaciones de la cosecha, etc. El mercado físico no se mueve tan rápidamente y su reacción es muy lenta a estos factores, por tal motivo el mercado de futuros permite transacciones para poder evitar el riesgo físico del producto. La volatilidad histórica del café ha sido muy significativa y más grande que en cualquier otra bolsa de productos, a pesar de que los futuros no pueden quitar el riesgo originado en el mercado físico, los futuros permiten a la industria del café la transferencia del riesgo.

Hasta la década de los años setenta en Guatemala poco o nada se sabía de los precios de café que se manejaban en la Bolsa de Nueva York, ya que esta era una información manejada muy discretamente por las grandes compañías exportadoras de este producto, esto les permitía manejar a su interés los precios internacionales, lo cual se evidencia ccaundo en 1965 se conforma la Asociación de Exportadores de Café de Guatemala –ADEC- quienes manejan el 100% de las exportaciones del café de Guatemala(1).

3.3. Contrato “C”

El mercado de Nueva York comercializa el contrato “C” de café, y cada contrato de café es igual a 37,500 lb. (aproximadamente 250 sacos de café oro de 60 Kg.) o sea un contenedor, y corresponde al tipo de café arábica certificado por la bolsa (11).

El café que se entrega a la bolsa debe ser certificado por la misma, y cumplir con las especificaciones acordadas de acuerdo al reglamento, esta clasificación del café asegura que el proceso de comercialización en la bolsa se enfoque solamente en el precio.

La bolsa se utiliza como mecanismo de protección por productores (generalmente grandes), importador, exportador, casas comerciales o intermediarios, y tostadores, que tienen el mismo interés: protegerse de los deslizamientos de precio que afectan el mercado físico si se está expuesto (11).

Protegerse significa establecer una posición en el mercado de futuros opuesta a una posición del mercado físico, esto reducirá el riesgo expuesto.

Por ejemplo, si un productor tiene un contenedor de café para vender y no encuentra un comprador del físico y si el precio de la bolsa de Nueva York es adecuado para él, entonces vende un contrato de futuros; de esta manera estará protegiendo el precio de su café físico; cuando encuentra su comprador, vende su físico, y compra un contrato de futuros.

También la bolsa es utilizada por los inversionistas/especuladores que están dispuestos a asumir el riesgo a cambio de la oportunidad de una ganancia en un movimiento de precio en el mercado de futuros.

El especulador compra o vende el mercado no importa como el mismo esté, a un precio alto o bajo, solamente le interesara ganar en su transacción y en

muchos casos si sus transacciones son muy grandes pueden mover el mercado hacia arriba o hacia abajo.

Para poder participar en la bolsa de café de Nueva York los compradores o vendedores deben depositar fondos llamados márgenes, como un bono, el cual debe ser depositado por medio de una firma intermediaria o casa comisionista, la cual asegurará que los participantes cumplirán con las obligaciones contractuales. Este margen inicial usualmente es un porcentaje del valor total del contrato, ya que el mercado de futuros permitirá pasar de mano en mano un contrato (10).

Cada día, al cierre del mercado, cuenta de los participantes es ajustada y reflejará los movimientos de precios. Si la posición del participante es opuesta al precio final un pago de margen de variación es requerido para poder restaurar el nivel mínimo de la cuenta y poder seguir transando el siguiente día. Si la posición no es opuesta al precio final, el participante recibirá una bonificación económica.

Todas las transacciones se llevan a cabo en una rueda, donde los miembros de la bolsa se encuentran para ofertar o comprar los contratos usando sus manos como señal y sus voces. Solamente miembros de la bolsa pueden negociar, las órdenes son enviadas a la rueda para que puedan ser transadas de acuerdo a las instrucciones de los clientes. Una vez que las órdenes son transadas son escritas manualmente o electrónicamente (14).

Casas exportadoras, compradores, intermediarios, tostadores y casas comisionistas tienen acceso directo sin ningún atraso al mercado por medio de compañías que brindan este servicio vía satélite.

3.4. Estructura del mercado interno del café en Guatemala.

En Guatemala la estructura del mercado interno del café, sigue siendo en su esencia el mismo de los últimos 50 años, lo que ha variado es la participación de

los actores en la estructura. Esta estructura aunque está regulada por la Asociación Nacional del Café –ANACAFE- (1) quien califica los tipos de actores, existen también otras estructuras no reconocidas pero si importantes. A continuación detallamos los siguientes:

a) Productor

Es todo aquel agricultor que se dedica a la producción de café ubicado en el territorio nacional, donde la extensión, ubicación y propiedad de la plantación es verificada por ANACAFE y por tanto puede ser registrada como productor (1). Como productor se define desde el pequeño hasta las grandes fincas. Su producción en café pergamino tiene que ser registrada anualmente. Todos los productores tienen derecho a exportar su café directamente para lo cual se establece la licencia de “productor/exportador”. Los medianos y grandes productores la gestionan individualmente, mientras que los pequeños productores lo hacen mediante a la organización donde pertenecen ya sea esta cualquier tipo de organización asociativa. El productor es libre de vender su café a donde considere oportuno de acuerdo al grado de oportunidad y conocimiento del mercado.

b) Comprador-intermediario

Es aquel comerciante que se dedica a la compra y venta de café en el mercado nacional en cualquiera de sus formas como café maduro, café pergamino o café oro. Esta figura está reconocida por ANACAFE y al cual le extiende una licencia para poder operar. Esta figura puede ser un comerciante individual o una sociedad anónima (1). Es operacionalmente la más importante en la estructura del comercio del café en Guatemala y esta estratificada de acuerdo a su capacidad económica y área de operación, va desde e intermediario que se ubica en la aldea para acopiar el café de los pequeños y medianos productores, hasta el que opera a nivel municipal,

departamental y a nivel nacional. Se han convertido en un actor importante para las grandes casas exportadoras de café. Algunos compradores intermediarios también han pasado a ser exportadores. Estos compiten directamente con los exportadores como también con los grupos organizados (asociaciones, cooperativas, empresas campesinas asociativas). Su capacidad de acopio dependía mucho del financiamiento de las empresas exportadoras, el crédito bancario y capital propio.

c) Comprador-exportador

Esta es la figura en la fase final del proceso de comercialización del café, ya que es la que cuenta con licencia por parte de ANACAFE de poder realizar las exportaciones de café de Guatemala (1). Esta figura estuvo dominada por muchos años por empresas extranjeras con casas matrices principalmente alemanas, posteriormente se han incorporado empresas de diversos países como Suiza, Japón, Estados Unidos de América, España y Singapur entre otras. Aunque son las grandes empresas transnacionales las que continúan dominando las exportaciones, se han incorporado organizaciones de pequeños productores e intermediarios nacionales.

Existe otra figura de exportador para café tostado que es la de **Tostador-Exportador**, que es para aquellas empresas que se dedican a la producción y exportación de café tostado y molido o café terminado.

3.5. Producción mundial de café.

La producción de café a nivel mundial está distribuida en cuatro continentes que son Asia, África, América y Oceanía, en aproximadamente 56 países. La composición de la producción de café se divide por variedades, siendo estas las variedades “Arábicas” y las variedades “Robustas” que son las que proveen a toda la industria cafetalera a nivel mundial(12).

ligada en forma cíclica a los precios del mercado internacional, como lo muestra el siguiente cuadro:

Tabla 1 Producción mundial de café

	En miles de sacos de 60 kg		AÑO DE COSECHA				
	Año de Cosecha		2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
1	Angola	(R/A)	35	29	33	35	39
2	Benin	(R)	0	0	0	0	0
3	Bolivia	(A)	130	143	115	128	106
4	Brazil	(A/R)	48,095	43,484	50,826	49,152	45,342
5	Burundi	(A)	353	204	406	163	252
6	Cameroon	(R/A)	503	574	366	413	475
7	Central African Republic	(R)	78	91	23	90	95
8	Colombia	(A)	8,523	7,652	9,927	12,124	12,500
9	Congo, Dem. Rep. of	(R/A)	305	357	334	347	335
10	Congo, Rep. Of	(R)	3	3	3	3	3
11	Costa Rica	(A)	1,392	1,462	1,571	1,444	1,508
12	Côte d'Ivoire	(R)	982	1,966	2,072	2,107	2,175
13	Cuba	(A)	108	100	88	107	100
14	Dominican Republic	(A)	378	491	488	425	400
15	Ecuador	(A/R)	854	825	828	666	644
16	El Salvador	(A)	1,814	1,152	1,235	537	680
17	Equatorial Guinea	(R)	0	0	0	0	0
18	Ethiopia	(A)	7,500	6,798	6,233	6,527	6,625
19	Gabon	(R)	2	1	1	0	1
20	Ghana	(R)	92	94	82	45	40
21	Guatemala	(A/R)	3,950	3,840	3,743	3,159	3,500
22	Guinea	(R)	386	385	233	158	150
23	Guyana	(R)	1	1	1	1	1
24	Haiti	(A)	350	349	350	345	350
25	Honduras	(A)	4,331	5,903	4,537	4,568	5,400
26	India	(R/A)	4,728	4,921	4,977	5,075	5,517
27	Indonesia	(R/A)	9,129	7,288	13,048	11,667	9,350
28	Jamaica	(A)	21	24	24	20	20
29	Kenia	(A)	641	757	875	838	850
30	Lao, People's Dem. Rep. Of	(R)	544	512	542	544	500

En miles de sacos de 60 kg			AÑO DE COSECHA				
	País productor		2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
31	Liberia	(R)	10	10	10	6	10
32	Madagascar	(R)	530	585	500	588	518
33	Malawi	(A)	17	26	23	27	16
34	México	(A)	4,001	4,563	4,327	3,916	3,900
35	Nepal	(A)	3	2	2	1	2
36	Nicaragua	(A)	1,638	2,193	1,991	1,941	2,050

37	Nigeria	(R)	42	47	41	41	40
38	Panamá	(A)	114	106	116	110	95
39	Papua New Guinea	(A/R)	870	1,414	717	828	798
40	Paraguay	(A)	20	21	22	20	20
41	Perú	(A)	4,069	5,373	4,453	4,338	2,883
42	Philippines	(R/A)	189	180	177	186	200
43	Ruanda	(A)	323	251	259	254	258
44	Sierra Leone	(R)	33	78	61	32	50
45	Sri Lanka	(R)	37	36	35	36	36
46	Tanzania	(A/R)	846	544	1,109	809	1,030
47	Tailandia	(R/A)	828	831	608	638	494
48	Timor-Leste	(A)	60	50	59	79	104
49	Togo	(R)	160	162	78	135	100
50	Trinidad & Tobago	(R)	10	11	12	12	10
51	Uganda	(R/A)	3,223	3,075	3,878	3,602	3,800
52	Venezuela	(A)	1,202	902	952	805	660
53	Vietnam	(R/A)	20,000	26,500	25,000	27,500	27,500
54	Yemen	(A)	161	185	190	191	185
55	Zambia	(A)	13	11	5	11	3
56	Zimbabue	(A)	10	9	7	8	12
	TOTAL		133,640	136,572	147,593	146,801	141,732

Fuente: Organización Internacional del Café (12). Elaboración Propia.

A* productores de café Arábigo.

A/R** productores con mayor producción de Arábigo y menor producción de café Robusta.

R*** productor de café Robusta.

R/A**** productor con mayor producción de Robusta y menos producción de café Arábigo.

Actualmente la Organización Internacional del Café –OIC- (12) reconoce a 56 países como productores de cafés, que sumado a nuevas tecnologías de producción hace que la producción incremente, haciendo más complicada la comercialización. La producción se ha mantenido estable a nivel mundial superando los 140 millones de sacos en los últimos tres años, en el año 2013 se ha registrado la mayor producción de los últimos cinco años con 147 millones de sacos de 60 Kilogramos. La producción se ha visto afectada por factores

climáticos como la gran sequía de Brasil en el 2014 y los efectos de la roya en Centroamérica y México que ha afectado las cosechas del 2014 y 2015.

En los últimos cinco años los países que lideran la producción mundial son Brasil y Vietnam. Indonesia y Colombia ocupan el tercer y cuarto puesto de manera alterna, siguiendo el quinto productor Etiopia (12). De esta lista Colombia y Etiopia producen 100% café arábigo, mientras que los otros tres países tienen una producción mixta de Arábigo y Robusta.

La variabilidad en la producción influye directamente en los fundamentos del mercado que están basado en:

- Producción
- Consumo
- Existencias (“stock” en origen y destino)
- Exportaciones – Importaciones

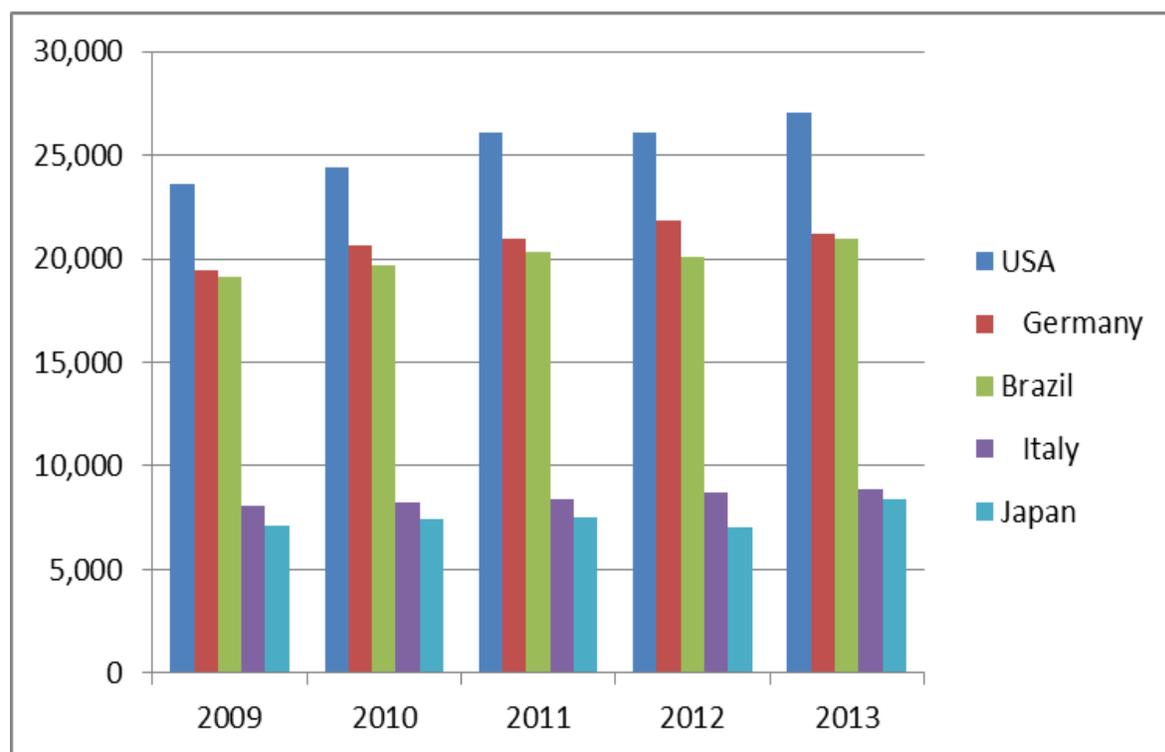
Como se trata de anticipar las tendencias de futuro, no sólo importan los datos históricos y las proyecciones, sino también las noticias y los rumores sobre los principales factores (heladas y sequías en Brasil, huelgas en puertos, pronósticos y estudios recién publicados, etc.). Todo esto contribuye a desarrollar una comercialización con alta especulación y cambio radicales de tendencia del precio conocida como volatilidad.

3.6. Comercialización del café a nivel mundial.

De los cinco principales países consumidores de café, cuatro se dedican específicamente a la importación del grano y Brasil que es productor y consumidor de café. El primer lugar lo posee Estados Unidos de América, seguido de Alemania, Brasil, Italia y Japón (12). Entre estos cinco países se consume el 61% de la producción mundial; la Unión Europea, es la región que más consume café

con aproximadamente 72 millones de sacos de 60 kilogramos que representa el 51% de la producción mundial.

Gráfica 1 Principales países importadores y su volumen de consumo



Fuente: Organización Internacional del Café (12). Elaboración Propia.

Es de resaltar que Brasil es el principal país productor y tercer más grande consumidor de café, lo cual implica su gran importancia como productor y consumidor, siendo uno de los países con mayor influencia en la producción y el comercio mundial de café.

3.7. Producción de café en Guatemala.

Guatemala es un importante productor de cafés Arábigos Lavados en el mundo y destaca por sus cafés de alta calidad. La producción y comercialización de café en Guatemala está regida por la Asociación Nacional del Café –ANACAFE-, quien es el órgano tutelar de la caficultura guatemalteca. (1)

Gráfica 2 Producción nacional anual de café en sacos de 60 kg.



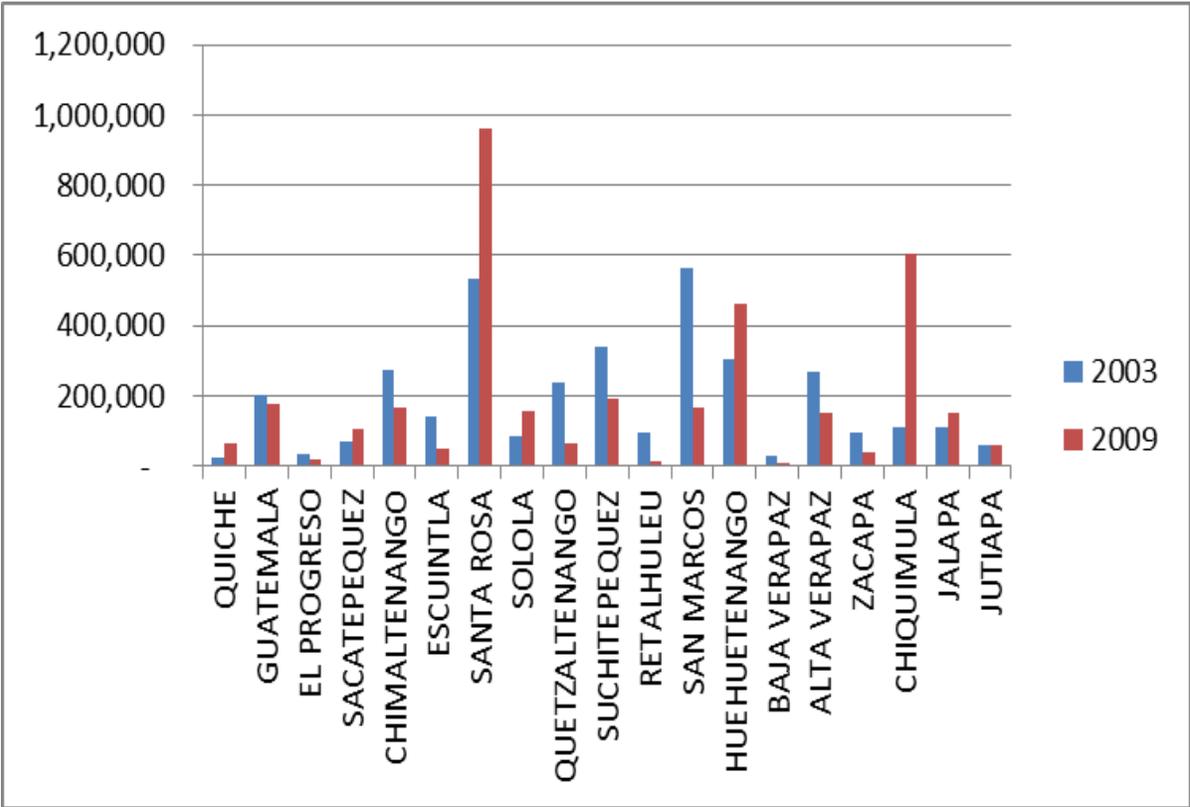
Fuente: Organización Internacional del Café (12). Elaboración Propia.

La producción cafetalera en Guatemala ha estado marcada en los últimos años por variabilidad en los volúmenes, influenciada por los altos costos de producción, así como el efecto de fenómenos climáticos, la presencia de Roya del Café (*Hemileia vastatrix*), y la falta de inversión para incrementar la producción. Aunque el café de Guatemala es requerido por los tostadores para sus mezclas, su participación en el mercado ha caído de un cinco hasta dos por ciento en la producción mundial, mientras que otros países como Honduras han incrementado su participación.

Otro factor importante es que Guatemala se ha especializado en la producción de cafés de altura, lo cual le genera una ventaja competitiva en cuanto

a calidad de café, disminuyendo paulatinamente las zonas producción de cafés bajos, las cuales hoy se utilizan para la producción de hule (*Hevea brasiliensis*, Muell Arg), caña de azúcar (*Saccharum officinarum* L.), palma africana (*Coccus nucifera*), entre otros cultivos diversificados. A continuación se detalla el cambio de las zonas de producción entre el 2003

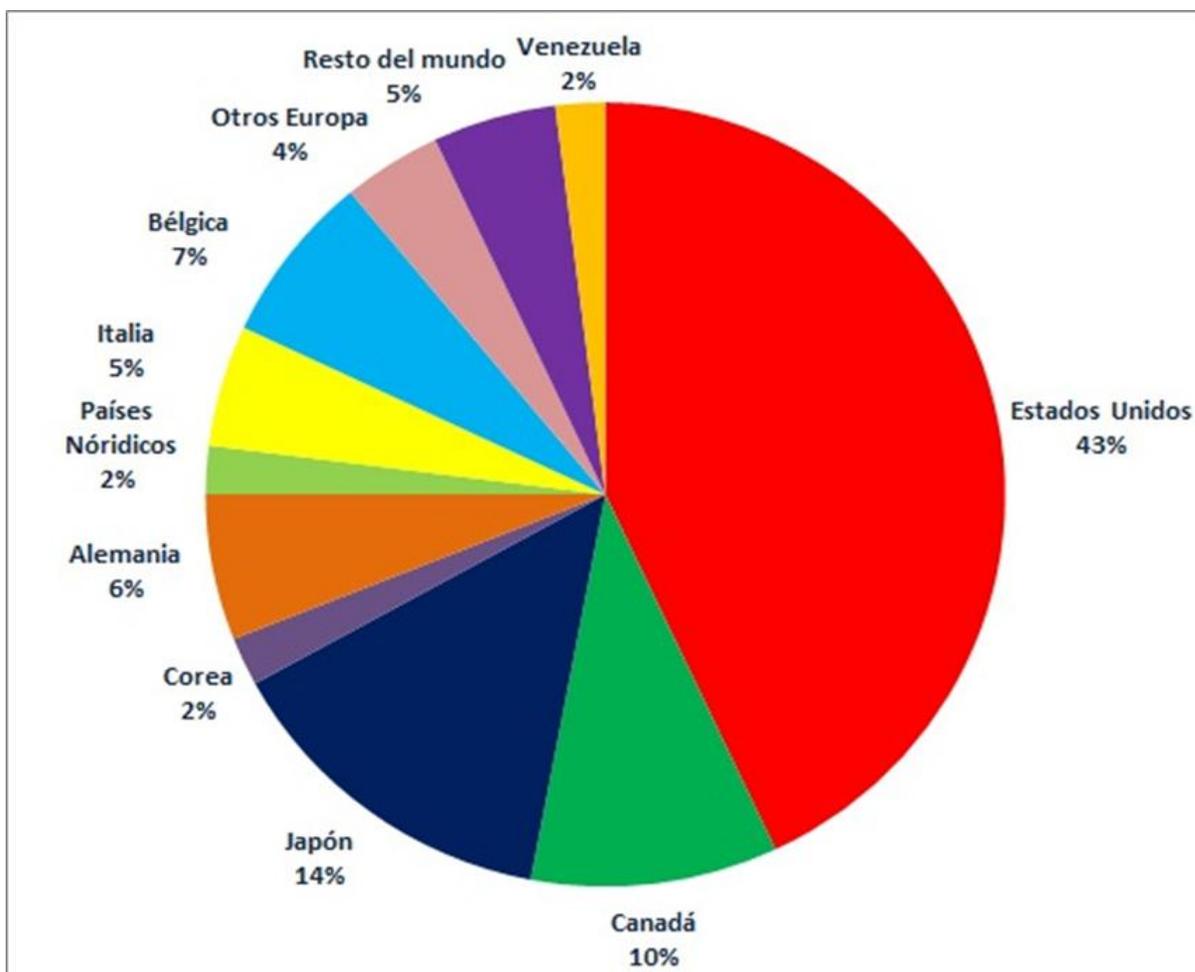
Gráfica 3 Produccion anual de café años 2003 y 2009



Fuente: Asociación Nacional del Café –ANACAFE- (1)

Los principales destinos a los que se exportó el café de Guatemala en el año 2013/2014 de acuerdo a las estadísticas manejadas por la Asociación Nacional del Café –ANACAFE- (1) fueron Estados Unidos, Japón y Canadá. Los países de la Unión Europea en su conjunto representan un 22% resaltando en su orden de importancia Bélgica, Alemania e Italia. Es de resaltar dos nuevos destinos que no son tradicionales como lo es Venezuela y Corea.

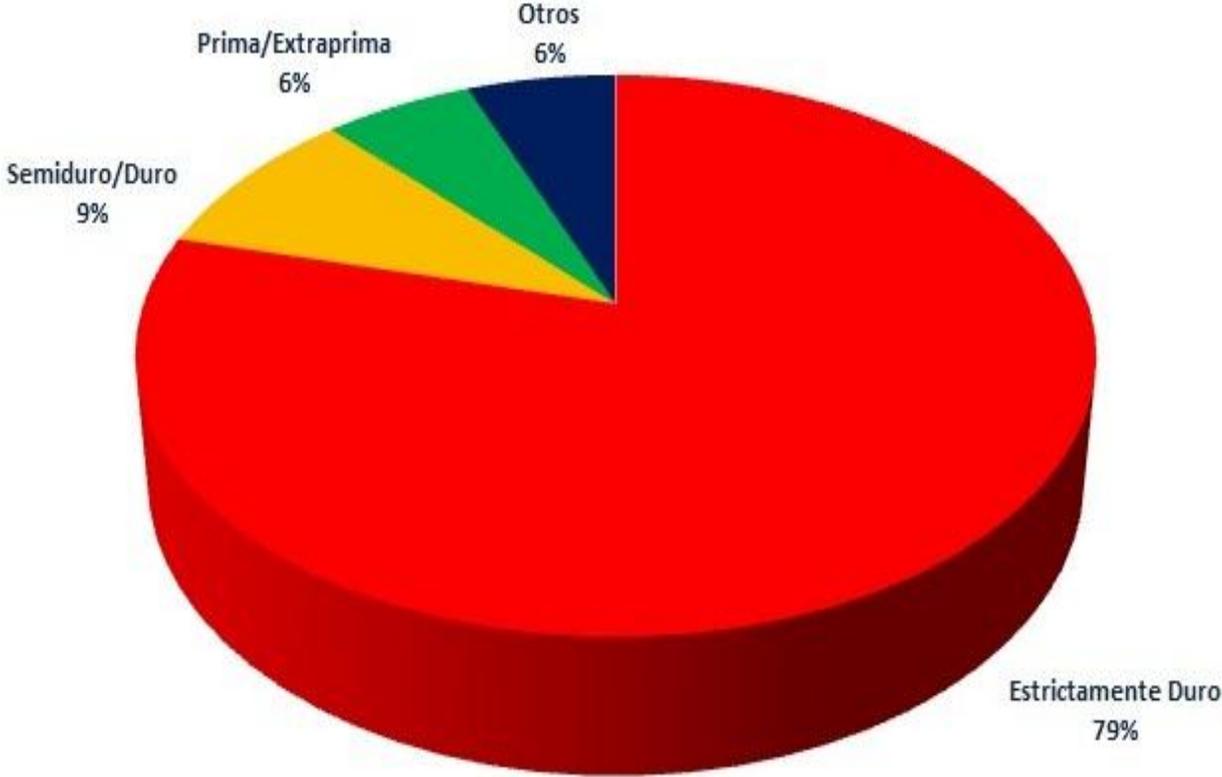
Gráfica 4 Destino de exportación del café de Guatemala, cosecha 2013/2014



Fuente: Asociación Nacional del Café –ANACAFE- (1)

Los principales tipos de café que Guatemala exportó en la cosecha 2013/2014 fueron Estrictamente Duros y Semi Duros/Duros (1) que abarcan el 88% de la producción nacional. Los cafés Estrictamente Duros representan el 79% de las exportaciones lo cual es un indicio que Guatemala es cada vez más un país que exporta café de alta calidad.

Gráfica 5 Exportación por tipos de Café cosecha 2013/2014 4.08 mm quintales oro - 3.12 mm sacos 60 kg



Fuente: Asociación Nacional del Café –ANACAFE- (1)

IV. PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1. Perfil de la organización de pequeños productores

Una organización de café, se puede desarrollar en dos niveles:

Las organizaciones de Primer Nivel, son las organizaciones de base conformada por un número determinado de productores. Para ser una

organización de pequeños productores de Primer Nivel se debe requerir con condicionantes básicas como:

- a) Estar legalmente establecida en el Registro de Personas Jurídicas en cualquiera de sus formas (Asociación, Cooperativa, Empresa Campesina Asociativa (8)
- b) Que sus asociados sean productores de café.
- c) Que dentro de sus objetivos estén la producción y comercialización de café.
- d) Que su volumen de café tenga la cantidad mínima exportable de un contenedor de 375 quintales oro.
- e) Ser una organización activa.

Una organización de Segundo Nivel o también llamadas de Segundo Piso, son aquellas conformadas por al menos dos organizaciones de Primer Nivel. Las condicionantes básicas para una organización de Segundo Nivel son:

- a) Estar legalmente establecida en el Registro de Personas Jurídicas.
- b) Que sus asociadas sean organizaciones de pequeños productores de café de Primer Nivel legalmente establecidas y reconocidas por el estado guatemalteco.
- c) Que dentro de sus objetivos este la comercialización de café.
- d) Que el volumen de café a comercializar sea de al menos una cantidad exportable de 375 quintales de café oro por cada organización que la integre.
- e) Que sea una organización activa.

Para las actividades comerciales va depender de muchos factores que figura es la más idónea, principalmente influye la cantidad de café que producen los asociados. Lo más viable para procesos comerciales es conformar una organización de Segundo Nivel ya que sus objetivos se concentran específicamente en procesos comerciales. Una segunda fase es conformar una figura comercial paralela como una sociedad anónima.

4.2. Estructura organizacional

En cualquiera de las dos tipos de organización ya se Primer o Segundo Nivel la organización deberá estar compuesta por una Asamblea General de asociados y asociadas, quienes eligen a una Junta Directiva por un periodo no mayor de dos años. La Junta Directiva es quien dirige los destinos de la organización y define la estrategia a desarrollar. La Junta Directiva deberá estar conformada por: Un Presidente quien a su vez es Representante Legal, Vicepresidente, Tesorero, Secretario y tres Vocales, siendo en total siete personas (8). Según su figura jurídica deberá contar con otras estructuras como Comisiones o Comités de Vigilancia, de Educación, y aquellos que fueran necesarios, todos elegidos en la Asamblea General (9). La comisión o comité más importante deberá ser la de Comercialización la cual deberá ser conformada como mínimo por el Presidente de Junta Directiva y otros líderes que cumplan con características especiales de emprendimiento comercial. La participación de los asociados en los cuadros directivos deberá ser representativa de sus comunidades, grupos étnicos y/o organizaciones según sea el caso. Sus directivos deben de tener como mínimo escolaridad primaria.

4.3. Estructura comercial de la organización.

Para lograr los objetivos comerciales de la organización se deberá contar con un equipo mínimo conformado por un Gerente, un Administrador y un responsable de Control de Calidad. Cuando la organización no cuenta con directivos con capacidades o conocimientos en procesos comerciales deberá contratar personal externo para desarrollar y dirigir las actividades comerciales. Otra modalidad es la contratación de un asesor comercial externo con experiencia, donde su forma de pago o remuneración sea por resultados económicos alcanzados en la comercialización. Esta modalidad es mucho más efectiva para una organización

que está empezando su proceso comercial. La parte Administrativa es más permanente y la parte de Control de Calidad puede ser considerada de manera temporal en la fase inicial de los procesos comerciales de la organización.

En organizaciones con más capacidad comercial o sea mayor volumen de café a comercializar o aquellas de Segundo Nivel lo más idóneo es la contratación permanente del Gerente y del responsable del Control de Calidad.

Lo fundamental es que la organización cuente con interlocutor entre los miembros de la organización y los operadores del mercado.

4.4. Descripción de los productos producidos por la organización

Las organizaciones deben tener bien definidos el tipo o tipos de café que están promoviendo e intentando comercializar en el mercado nacional e internacional. Deben conocer desde las variedades que producen, el o los sistemas de producción implementados (si es producción convencional u orgánica), número de productores, área de producción por asociado, volumen de producción anual, alturas donde se encuentra las plantaciones, sistema de beneficiado y lo más importante la calidad del café.

4.5. Producción de café

La unidad de negocios de la organización es la producción de café arábigo lavado, al cual le realizan un proceso primario que consiste en el corte, despulpado, fermentado, lavado, secado y trillado, produciendo un café denominado “café verde u oro”. La unidad de negocios puede estar complementada por certificaciones internacionales que le den valor agregado al producto.

4.6. Calidad del café

Para el tema de calidad deberá recurrir a los Laboratorios especializados de Catación de Café para determinar el tipo de tasa y puntaje que tiene el café. Esto le permitirá saber lo que están ofreciendo y poder segmentar la oferta y/o presentar una mezcla de todos los cafés que se producen en la organización.

Actualmente los mercados requieren mayor especificación en cuanto a la calidad y el origen, por lo que se recomienda la segmentación de la producción por productor, incluso por parcela si el productor cuenta con varias parcelas, luego por organización.

4.7. Costos de producción

Una parte fundamental para las organizaciones es conocer los costos de producción los cuales son variables por productor, así como presentan una variabilidad anual. Para el desarrollo de un buen Plan de Mercadeo se hace necesario establecer dos tipos de costos: uno sería el costo de producción de café pergamino que es hasta donde el productor lleva su producción. El otro costo es el costo de la operación comercial que le corresponde a la organización de pequeños productores, aquí van incluidos los costos fijos o administrativos que van desde el personal y los costos variables que van de acuerdo al volumen de producción. En los costos variables se deberán tomar en cuenta los costos de acopio, manipulación del café (carga/descarga), costos de transporte, costos de exportación para embarques, costos fiscales, envío de muestras entre otros. Estos tienen que estar calculados antes de iniciar la operación comercial para determinar los rangos de rentabilidad de la operación comercial.

4.8. Volumen de producción

La organización debe contar con información estadística de los volúmenes de producción de la organización de por lo menos tres años, el cual tiene que ser calculado de forma anual. Estos nos permitirán ofertar volúmenes al mercado de acuerdo a la producción estimada.

4.9. Temporalidad de la producción.

Es importante conocer la temporalidad en la que desarrolla la cosecha de café, para lo cual se deberá contar con información de al menos tres cosechas. Con los efectos del cambio climático las cosechas pueden tener variabilidad en el tiempo de maduración del café. Esta información es importante para poder programar y organizar el acopio y los embarques o exportaciones del café, lo que permitirá a la organización poder cumplir con los compromisos establecidos en los contratos en cuanto a las fechas de embarque. Además esta información es clave para el manejo del flujo de caja financiero que se necesita para el acopio del café.

4.10. Diferenciación del café.

La diferenciación del café se refiere por un lado a las características de calidad intrínsecas del café y por otro lado las certificaciones nacionales o internacionales que la organización y los productores se han comprometido a cumplir y desarrollar. En cuanto a las características intrínsecas ya hemos mencionado que se deberán hacer mediante procesos de catación y control de calidad. En cuanto a las certificaciones están otorgan una mejor oportunidad en el mercado, por lo cual deberá ser documentado. La aplicación de las certificaciones deberá obedecer a criterios de mercado principalmente evaluando el grado de aceptación de los certificados, el volumen que se comercializa bajo esos procesos, así como la viabilidad de implementarlos en la organización.

4.11. Análisis de la competencia.

Al realizar un análisis de la competencia de las organizaciones de pequeños productores esta se divide en dos ámbitos: en el ámbito local y en el ámbito externo o internacional (17).

- a) **Ámbito local:** La competencia más directa que tienen las organizaciones conformadas por pequeños productores son los intermediarios locales quienes proveen de café a las empresas exportadoras de café. .El intermediario cuenta con una estructura de acopio más ágil, ya que paga al contado de forma inmediata el valor pactado. La red de acopio permite comprar el café en la casa del productor, compra todas las calidades de café que tiene el productor. La debilidad es que los precios a veces son más bajos que los que paga la organización al productor.

- b) **Ámbito externo:** En el ámbito externo para las organizaciones su principal competencia son los otros países u orígenes que están produciendo y comercializando cafés similares (arábigos lavados). Guatemala compite principalmente con los cafés centroamericanos, México y países sudamericanos como Colombia, Brasil y Perú principalmente. Estos países con sus excepciones manejan diferenciales de calidad más bajos que los cafés guatemaltecos, ya que sus costos de producción son menores. Influye de forma relativa la depreciación de la moneda frente al dólar en los países. Como ejemplo el caso de Brasil el real brasileño (moneda nacional de Brasil) se ha devaluado frente al dólar, lo que hace más competitivo en precios. Recientemente ha sucedido con el peso mexicano. La fortaleza de Guatemala en el mercado internacional es que va incluido en las mezclas que hacen las compañías de cafés de alta calidad ya que es uno de los orígenes más tradicionales de los cafés arábigos lavados.

4.12. Descripción del mercado objetivo.

Para poder establecer un tipo de relación con el mercado internacional de café, las organizaciones de pequeños productores tienen que definir su mercado objetivo (13). Este mercado objetivo puede estar definido por diversos factores. Uno de estos factores es la segmentación del mercado o nichos de mercado. El mercado más natural para las organizaciones de pequeños productores de café son los compradores de café que participan en el mercado Fairtrade o Comercio Justo a través de la Organización de Certificación Internacional de Comercio Justo o Fairtrade Labelling Organizations International con sus siglas de FLO en inglés (2). Este nicho de mercado fue creado específicamente para organizaciones de pequeños productores a nivel mundial, donde el café es el producto más importante en volumen y operaciones comerciales en general. Hasta el 2011 existían 991 organizaciones de pequeños productores en 66 países del mundo.

Otra forma de definir el mercado objetivo es por país, para esto se tienen que analizar diversos componentes como: información demográfica, consumo de café, hábitos de consumo, factores económicos, historial de exportaciones, entre otras cosas (5).

Para el presente caso analizaremos el mercado objetivo por país, que nos permitirá tomar decisiones. Para hacerlo más ilustrativo tomaremos como ejemplo el país de Italia, ubicado en el continente europeo, ya que es uno de los primeros cinco consumidores de café a nivel mundial y uno de los compradores históricos del café guatemalteco.

4.13. Datos generales del país objetivo.

Su nombre oficial es República Italiana, tiene una superficie de 301.230 km² (Puesto 69 del mundo), con una población de 58,14 millones hab. (Puesto 22 del

mundo). Su capital es Roma, su idioma oficial es el italiano, su población es mayoritariamente católica (90%) y la expectativa de vida es para hombres de 76 años y mujeres de 83 (3).

Cuenta con un sistema político republicano y su moneda es el Euro. Su Producto Interno Bruto es de 1,72 trillones de dólares (Puesto 7 del mundo), con un PIB per cápita de 29.700 dólares, con un crecimiento anual del 1.6% y una inflación del 2.3%. Sus actividades productivas se encuentran diversificadas en Industria: Turismo, maquinaria, hierro y acero, productos químicos, industria de alimentos, telas y tejidos, vehículos motorizados, ropa, calzado, industria cerámica; Agricultura: Frutas, verduras, uvas, patatas, remolachas para azúcar, habas de soya, granos, olivas, carne y productos lácteos, pescadería; Minerales y Recursos: Mercurio, potasa, mármol, azufre, reservas de gas natural y petróleo, pesca, carbón, tierra de labrantío (3).

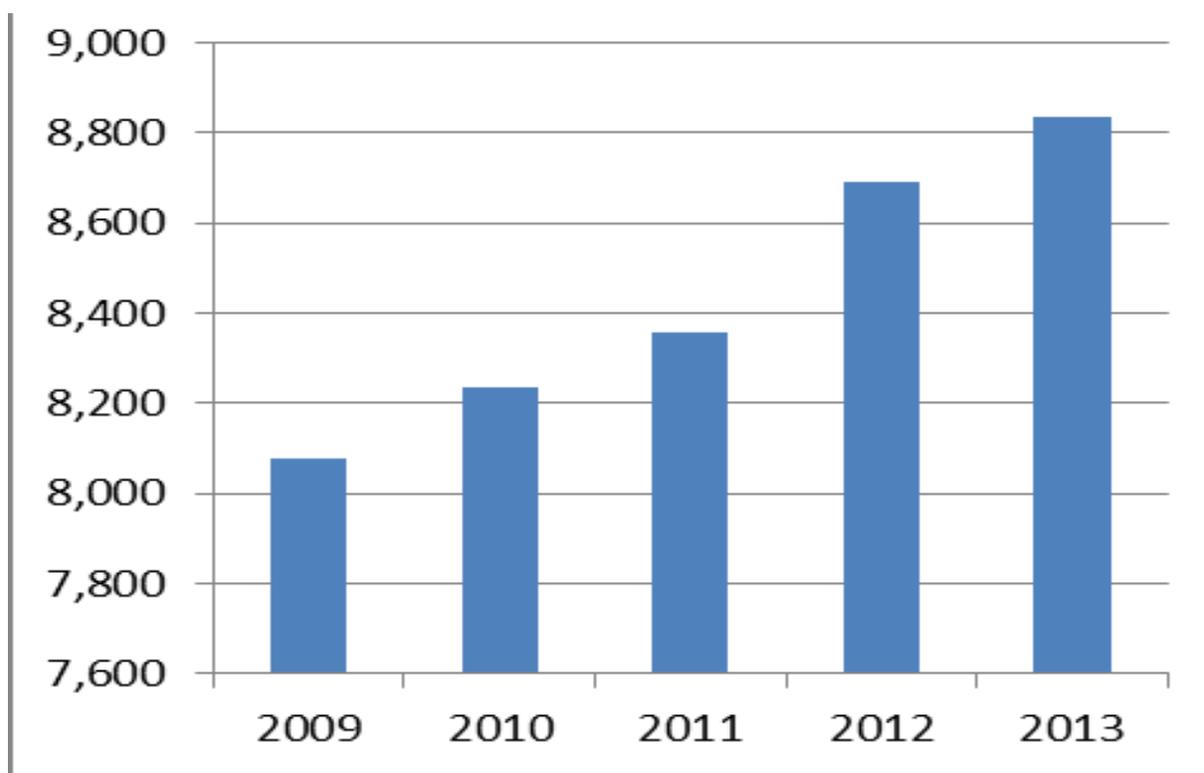
Principales socios comerciales: Unión Europea (especialmente Alemania, Francia, Reino Unido y España), Estados Unidos.

Anotación: Al realizar la investigación de los países o país objetivo, se hace necesario contar con toda información que pueda ser relevante para la toma de decisiones. Por ejemplo es muy importante el PIB ya que esto nos idea de la capacidad adquisitiva de la población, el tipo de moneda que manejan, los tipos de acuerdos comerciales firmados con el país. Aunque la religión no parecería relevante, si lo es, ya que poblaciones cristianas tienden a ser más consumidoras de café que otras como las asiáticas o musulmanas.

4.14. Importaciones de café al mercado italiano.

El café es uno de los símbolos de Italia en el mundo y una de las cosas por la que los italianos se sienten orgullosos.

Gráfica 6 Importaciones de café en oro a Italia en miles de sacos de 60 kg.



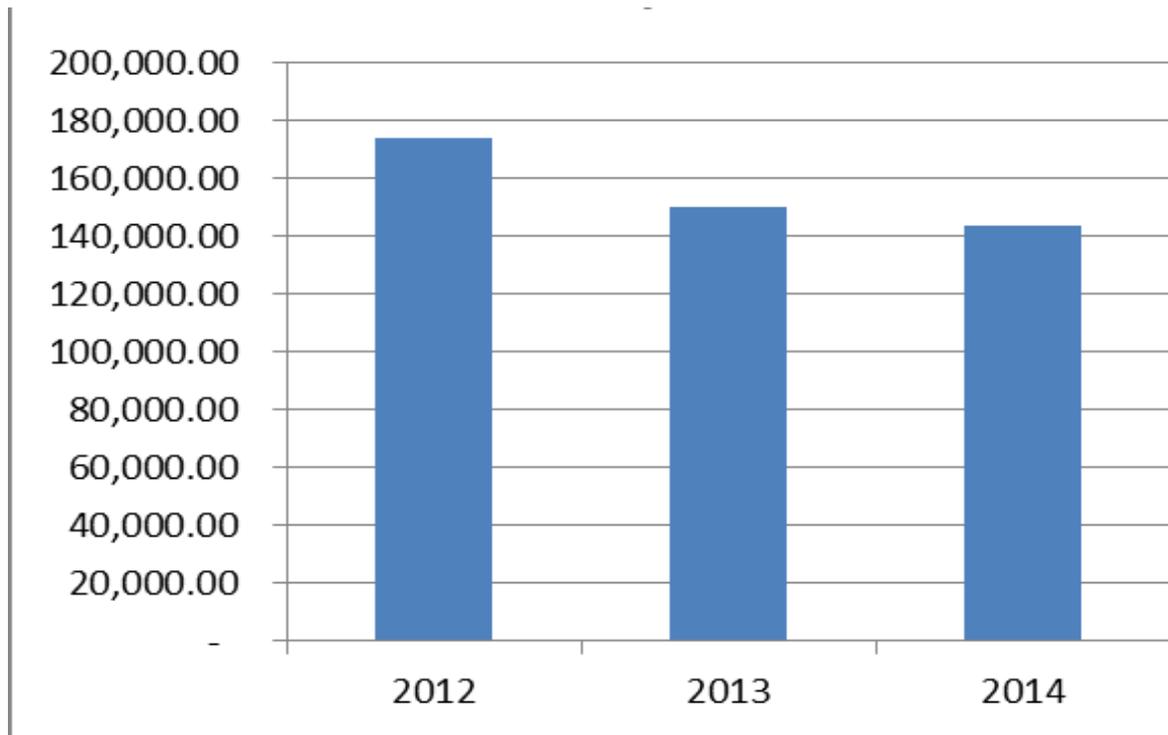
Fuente: Organización Internacional del Café.(12) Elaboración Propia

Italia es uno de los cinco países más consumidores de café a nivel mundial, ya que goza de una de las más largas tradiciones de consumo y donde se han desarrollado una alta tecnología de procesamiento del café. Su consumo se mantiene estable y representa el 12% del consumo de la Unión Europea y el 8% del consumo a nivel mundial (3).

4.15. Exportaciones de café de Guatemala a Italia.

Del periodo del 2012 al 2014 según estadísticas de la ANACAFE (1) los importadores de Italia han comprado café de Guatemala entre 174,000 a 143,646 sacos de 60 kilogramos, esto ha representado una disminución del 17% de las exportaciones. Dentro algunos factores puede ser la competencia de otros países con precios más bajos y calidad de tasa similares, la crisis económica interna de Italia.

Grafica 1 Café exportado a Italia en sacos de 60 kg.



Fuente: Asociación Nacional del Café. (1) Elaboración Propia.

De acuerdo a las estadísticas presentadas, Guatemala representa el 2% de las compras anuales de Italia.

Al mercado italiano no existen barreras arancelarias ya que recientemente ha sido firmado el Acuerdo de Adhesión con la Unión Europea, donde se encuentra incluido dicho país.

4.16. Variables de segmentación del mercado italiano.

Las variables de segmentación del mercado se dan por conductas del mercado objetivo, demográficas por el tamaño del mercado y geográficas por su ubicación.

Este análisis es importante para la toma de decisiones para saber que tan arraigado se encuentra el mercado objetivo o su potencial de crecimiento, por tanto se trata de ver una perspectiva histórica, como una proyección de futuro como un mercado potencial.

Siguiendo el ejemplo de Italia a continuación se presenta un detalle del comportamiento del consumo dentro de Italia.

Italia es uno de los mercados cafeteros más importantes de Europa. A pesar que el consumo de café en kilos por cápita no es de los más significativos, si éste fuera traducido a número de tazas, el liderazgo mundial crecería en este país, donde anualmente cada habitante se toma alrededor de 600 tazas de café. La razón de la diferencia entre estos valores no es otra que en Italia el café se toma muy concentrado, contrariamente a otros países, como los nórdicos, donde se bebe más café pero mucho más ligero (7).

En la importación del café verde podemos distinguir tres grupos de operadores (3):

a) **Tostadores industriales.**

Tienden a abastecerse, al menos parcialmente, directamente en los países de origen para asegurarse mayores márgenes y la continuidad en el tiempo de las calidades deseadas.

b) **Agentes de empresas extranjeras.**

Hacen de intermediarios entre los vendedores y los compradores de café. Su actividad es muy amplia, y va, desde asesorar y aconsejar a los clientes cuándo, cuánto, qué y dónde comprar, hasta gestionar las llegadas y desembarcos del producto, así como tramitar todas las operaciones aduaneras necesarias.

c) **Importadores de café verde.**

Son los que revenden a pequeños y medianos tostadores, el café adquirido por ellos en los lugares de origen. Estos importadores, a pesar del escaso valor añadido que admite la materia prima, asumen en primera persona el riesgo del fluctuante precio del café en el mercado internacional.

El importador de café verde, a pesar de que consigue, gracias a sus múltiples programas de compra, satisfacer incluso las necesidades inesperadas de la gran industria -que, por regla general, es completamente autónoma en el campo de los suministros-, define su trabajo como una mediación indispensable respecto a los pequeños y medianos transformadores. En este sentido, les ofrece a las pequeñas empresas tostadoras modestas cantidades de producto de diverso origen, tipo y cualidades, un servicio que esas empresas, sin duda, no podrían obtener directamente.

Las empresas que operan directamente en Italia en el sector del café ascienden a más de 1.500 empresas. La distribución de los tostaderos en el ámbito nacional resulta más bien homogénea, aunque el mayor número de establecimientos se localiza en el área del noroeste, donde se agrupa el 27% de todas ellas. El grado de concentración de las industrias varía sensiblemente según los canales de venta: al por menor, bares y distribución automática.

4.17.1 Ventas al menudeo.

El liderazgo de las ventas corresponde a la empresa Lavazza, seguida de Café do Brasil, Kraft Jacob Suchard, Sagafredo Zanetti, el Consorcio Sao Café, Mauro e Illycaffè. Estas empresas compran cafés de diversos orígenes o países ya sea este café arábigo lavado, café arábigo natural y café robusta (3).

4.17.2 Ventas en bares.

En el sector de bares, los tostadores dedican buena parte de sus esfuerzos al servicio postventa. Son ellos, normalmente, los que proporcionan al bar la máquina cafetera y quien, según una praxis ya consolidada, se ocupan también, del mantenimiento de la misma. Y es que son plenamente conscientes de que no basta una buena mezcla para obtener un buen café si la maquinaria no está bien cuidada.

4.17.3 Distribución automática.

El sector de la distribución automática ha vivido en estos últimos años grandes evoluciones gracias a la introducción en el mercado de máquinas más económicas y fáciles de manejar, y a la difusión de las máquinas mono dosis de café comprimido.

El consumo de café a través de la distribución automática representó en 1996 alrededor del 3% del volumen total del café tostado consumido en Italia. La evolución más llamativa de este grupo recayó, sin duda, en el café tostado de las máquinas de café comprimido, que registró en febrero de 1998 un volumen de ventas de más de 56 toneladas (+49,9%), con un valor superior a los 180 millones de euros (+60,1%).

La técnica consiste en el uso de una máquina para hacer café expreso convenientemente preparada, y en la utilización de dosis pre confeccionadas de un solo uso, compuestas por café tostado, molido, dosificado, comprimido y envuelto en dos hojas de papel de filtro para alimentos. El desarrollo de este segmento se debe a las empresas italianas de grandes dimensiones, consolidadas en el ámbito nacional y a los tostadores locales. (3)

4.17. Principales hábitos de consumo.

4.17.1. Quién bebe café en Italia.

Del total de los encuestados, el 80,2% respondió que bebe café, aunque únicamente un 23,8% confesó ser bebedor habitual de esta negra y aromática bebida. Los hombres son, según la encuesta, los principales consumidores de café en Italia, un 56% contra un 44% de mujeres. Por tramos de edades son los

ciudadanos de entre 35 y 54 años los que beben más café (43,2%), seguidos de los que tienen entre 18-34 (36,2%) y de los que van de los 55 a los 77 años (20,6%). Respecto a la localización geográfica de los consumidores de café, la parte norte de Italia concentra el 45,2%, la parte sur y las islas el 32,8%, y la parte centro el 22% (7).

4.17.2. Por qué beben café los italianos.

En estudio realizado del porque beben café los italianos del 100% se determino que para el 42,1% de los consumidores, tomar un café en el bar es sinónimo de placer, para el 36,4% significa un momento de pausa, el 16,1% lo considera una actitud social, un 12,6% una “inyección” de energía y un 6,7% un auténtico vicio. (7)

4.17.3. Cuándo toman café los italianos.

El momento preferido por los italianos (44,1%) para tomarse una taza de café es la mañana, y el lugar, el bar. Esta costumbre se considera prácticamente un “rito”, y la mayoría reconoce que difícilmente podría renunciar a él. El café de después del almuerzo también tiene un buen porcentaje de adeptos, 22,6%, mientras que el coffee breack de la mañana (13,1%) y la media tarde (6,3%) son otros de los momentos de mayor consumo de café en Italia. Sin embargo, únicamente, un 3,6% de los encuestados toma café después de la cena (7).

4.17.4. Cuánto café beben los italianos.

Por norma general, el consumidor habitual de café en Italia, acude una vez al día al bar a tomar una taza (50,9%), mientras que una cuarta parte de estos bebedores habituales repite esta acción, de ir al bar a tomar el café, una vez más durante la jornada. Además, un 9,4% de los consumidores, entre los cafés de casa

y los del bar dice beber tres tazas diarias, mientras que un 3,6% confiesa tomar cuatro, un 1,7% cinco y un 0,6% seis cafés por jornada (7).

4.17.5. Preparaciones más populares en Italia.

Los gustos sobre el café en Italia están muy divididos. Un 18,4% de los italianos lo prefiere aromático, un 16,7% dulce, un 16,6% fuerte, 9,3% amargo, un 8,9% intenso, 8,6% con cuerpo y un 3,7% muy suave. Del resto de entrevistados, un 26,8% hace referencia a otras características organolépticas para definir su gusto, mientras que un 9,9% no muestra ninguna preferencia especial.

En cuanto al tipo de preparación preferida por los italianos, y como parece evidente tratándose de este país, el 73,7% de los encuestados (los márgenes aumentan al 79,1% si hablamos sólo de hombres) considera el espresso su preparación favorita. Le siguen, a mucha distancia, con un 9,7% el cortado, el ristretto con un 7,7%, el largo con un 2,4%, el descafeinado normal con un 1,7% y el carajillo con un 0,7% (7).

V. PROPUESTA DEL DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADEO

Una vez visto los factores externos que no ayudaran a tomar decisiones de hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos de mercadeo, es importante hacer el análisis interno que nos permita mediante una análisis productivo y económico si estamos en la capacidad de acceder a los mercados internacionales, así como asegurar que la operación sea rentable y sostenible.

5.1. Punto de equilibrio y utilidad deseada.

Cuando nos referimos a organizaciones de pequeños productores de primer o segundo nivel donde unos de sus objetivos son los procesos de comercialización que generen utilidades económicas a sus asociados y la organización se hace

necesario separar los costos de producción individual de cada productor de los costos de operación de la comercialización de café de todos los asociados. Por tanto en el Plan de Mercadeo se hace necesario iniciar el proceso desde el Acopio del Café.

En esta parte se hace necesario definir los costos fijos, los costos variables, el Margen de Contribución, el Punto de Equilibrio y la Utilidad Deseada. Los Costos Fijos son aquellos que las empresas deben de pagar independientemente que la empresa produzca o no produzca. Los Costos Fijos más comunes son pago de alquileres, pago de personal contratado, servicios como agua, luz, teléfono, seguros y otros. Los Costos Variables se refieren a aquellos costos que varían dependiendo del nivel de producción, transformación y/o comercialización de determinado producto.

Dentro del contexto cafetalero en la etapa de acopio están: costo del quintal de café, carga/descarga, fletes, envío de muestras, entre otros.

El Margen de Contribución es la diferencia entre el Precio de Venta menos los Costos Variables, son los beneficios de una operación sin considerar los Costos Fijos. (6)

El Punto de Equilibrio se denomina al estado de equilibrio entre los ingresos y egresos de una empresa, es el umbral donde es próximo a lograrse la rentabilidad, es un estado donde se cubren los costos fijos y variables y no se genera ni pérdida ni ganancia. (6)

Conocer El Punto de Equilibrio es un factor importante, no es la meta de ninguna empresa, por lo que se busca la Utilidad Deseada, que es aquella meta que la empresa se propone para generar determinado porcentaje de utilidad sobre los costos.

Para ejemplificar se tomaran en cuenta los valores de la operación comercial de la Asociación Sostenible de Café de Guatemala –ASDECAFE- en la cosecha

2014 al 2015. Los Costos Variables de distribuyeron en el precio de compra del quintal pergamino puesto en bodega (con un valor de Q.1,000.00) y otros costos como carga, descarga, fletes, sacos, viáticos, catación entre otros con un costo de Q.50.00 y el pago del Premio Social con un valor de Q.44.53 (que corresponde a un valor de 7.5 dolares por quintal oro, el cual convertido a una tasa de cambio de Q.7.60 un dólar y una tasa de rendimiento de café pergamino a oro de 1.28).

El total de Costos variables corresponde a Q.1,094.53 por quintal pergamino.El precio de venta en esta cosecha correspondio a Q.1,225.86 por quintal pergamino el se obtuvo de la siguiente manera:

Rubro	Valor	Descripción
Precio de Bolsa de Nueva York	140	dólares americanos
Diferencial por Calidad	100	dólares americanos
Total del Precio BNY+Diferencial por Calidad	240	dólares americanos
Costos de Exportación	-18	dólares americanos
Valor del Café menos los Costos de Exportación	222	dólares americanos
Rendimiento de Café Oro a Pergamino	1.28	Se necesitan 128 libras de café Pergamino para 100 libras de café Oro.
Valor de Café Pergamino	173.44	dólares americanos
Tipo de Cambio Dólar a Quetzal	7.6	Diferencial Cambiario en momento de realizar la venta del café
Valor de Café Pergamino	1,318.13	En moneda nacional (quetzales)
Retención del 7% de Impuesto Sobre la Renta	7%	Impuesto a las exportaciones
Valor de Impuesto Sobre la Renta	-92.27	En moneda nacional (quetzales)
Valor de Café Pergamino al Productor	1,225.86	En moneda nacional (quetzales)

Una vez establecido el Costo Variable y el Precio de Venta determinamos el Margen de Contribucion tanto en forma porcentual como en su valor en moneda nacional.

Producto	Café Pergamino.
Cantidad (quintal de 100 libras)	1
COSTOS VARIABLES	Precio Unitario
Costo de un quintal Pergamino	Q 1,000.00
Otros Gastos	
Carga, Descarga, Fletes, Sacos, Viáticos, etc.	Q 50.00
Pago del Premio Social	Q 44.53
Total de los Costos Variables por quintal pergamino	Q 1,094.53
Precio de Venta	Q 1,225.86
Margen de Contribución Quetzales (P.V. - C.V.)	Q 131.33
Margen de Contribución % (M.C./P.V.)%	11%

Continuando con el mismo ejemplo de ASDECAFE los costos fijos en la cosecha 2014 al 2015 fueron de Q.833,000.00 incluidos gastos de personal, servicios y alquileres. En el rubro de servicios se incluyen los costos de las certificaciones y capacitaciones. Con estos datos se establece el Punto de Equilibrio tanto en quintales pergamino a comercializar, como el monto en quetzales a operar.

La Utilidad Deseada se calculo en un 20% sobre los Costos Fijos, la cual tiene un valor monetario de Q.166,600.00. El 20% como Utilidad Deseada se considera alcanzable por los nichos de mercado con que se cuentan.

Una vez establecida la Utiidad Deseada se puede calcular el cantidad de dinero que necesitara la operación, asi como el numero de quintales que se tendrán que comercializar.

Tabla 4 :Composición del punto de equilibrio

Rubro	Costo
Personal	Q 525,000
Servicios	Q 200,000
Alquileres	Q 108,000
Total de Costos Fijos	Q 833,000
Costos Fijos/Margen de Contribución Porcentual (Punto de Equilibrio en Quetzales)	Q 7,775,658

Costos Fijos/Margen de Contribucion en Unidades (Punto de Equilibrio en Unidades)		6,343
Utilidad Deseada sobre Costos Fijos (20%)	Q	166,600
Monto a Vender (CF+UD/MC)	Q	9,330,789
Quintales a Comprar (CF+UD/MC)		7,612

Fuente: Elaboracion Propia

De acuerdo a la tabla anterior se necesitaran comercializar 7,612 quintales de café pergamino a un valor de venta de Q.1,225.86 para obtener una utilidad deseada de Q.166,600.00. Para efectos de planificación financiera el flujo de efectivo será de Q.9,330,789.00 para lo cual se tendrá que preveer los recursos financieros necesarios para que la operación sea exitosa.

5.2. Periodo de desarrollo del plan de marketing.

Los mercados de materias primas a nivel internacional son bastante cambiantes. En el caso del café su mercado tanto en valor como la orientación de consumo está cambiando, por lo que se recomienda un Plan de Mercadeo no mayor de tres años, para luego poder ser re orientado o consolidado.

5.3. Objetivos cualitativos y cuantitativos.

Los objetivos del Plan de Mercadeo de las organizaciones de pequeños productores deben estar enfocados a logros que tienen que ver con la calidad, posicionamiento de mercado, coadyuvar a mejorar la vida de sus asociados entre otros. Para esto se deben plantear objetivos cualitativos y cuantitativos, que deberían estar orientados de la siguiente forma.

Los objetivos cualitativos serian

- a) Comercializar café de alta calidad que sea reconocido por su perfil de taza todos los años.

- b) Establecer relaciones de largo plazo con sus asociados y con sus clientes en el mercado nacional e internacional.
- c) Posicionarse en el ámbito local, nacional e internacional como una organización confiable para realizar operaciones comerciales.

Los objetivos cuantitativos serian

- a. Alcanzar el Punto de Equilibrio y la Utilidad Deseada al finalizar el periodo del Plan de Mercadeo.
- b. Contar con socios activos para alcanzar la Utilidad Deseada.
- c. Contar con al menos dos clientes ya sea nacionales o internacionales.

5.4. Estrategia de acopio.

Una de la razones por las cuales muchas organizaciones de pequeños productores que no crecen o desaparecen es por la falta de capital para el acopio del café en su organización. Anteriormente las organizaciones realizaban el acopio distribuyendo en dos o tres pagos el valor del café, actualmente el incremento de la competencia a nivel comunidad donde el intermediario generalmente hace las compras al contado, ha creado una dificultad a las organizaciones que las hace caer en incumplimiento de contratos.

Por tanto una fase importante es la gestión de capital para el acopio, la cual puede ser una gestión ante la banca nacional, a través de una empresa con la que se comercialice y exporte el café o ante organizaciones financieras internacionales que operan en beneficio de pequeños productores en nichos específicos del mercado como lo es el Comercio Justo. La gestión financiera deberá empezar no menos de nueve meses antes de que inicie la cosecha, donde deberá elaborarse un flujo de caja, considerando todos los costos de la operación, no solo la compra en sí, si no aquellos costos añadidos como fletes, carga/descarga, envío de muestras, entre otros. Se deberán tomar en cuenta imprevistos y el coste

financiero deberá ser incorporado en la estructura de costos. Una improvisación de la gestión financiera en el último momento trae como consecuencia el encarecimiento de la operación comercial o la no realización de la misma.

5.5. Estrategia de segmentación.

La organización de pequeños productores con conocimiento de su capital productivo y la información de mercados deberá definir su mercado objetivo identificado. Esta segmentación será tipo geográfico, demográfico, psicografico o conductal o una mezcla de estos (5). Una vez tomada la decisión deberá enfocar sus esfuerzos a incursionar en el mercado objetivo.

5.6. Estrategia de posicionamiento.

Las organizaciones de pequeños productores de Guatemala deberán basar su estrategia de posicionamiento en dos aspectos principales.

a) Calidad

El gran reconocimiento del café guatemalteco a nivel mundial estaba basado en la calidad por sus características organolépticas y condiciones bioclimáticas adecuadas para la producción de café de calidad y en proceso post cosecha.

El café producido deberá mantener una calidad estándar todos los años para lo cual deberá definir su perfil de taza, basada bajo estándares establecidos por Specialty Coffee Association o América o Asociación de Cafés Especiales de América –SCAA- por su siglas en ingles. La Catación es la descripción y/o medición de características físicas y organolépticas del café. Permite evaluar atributos, cualidades y defectos, se convierte en una herramienta de control de calidad al final del proceso de transformación del producto. El café es un producto

multi característico, es decir existen muchas variables de sabor que se pueden evaluar y medir, lo que definirá el perfil organoléptico para cada café (1).

Existen dos tipos de catación: Cualitativa y Cuantitativa. La primera de ellas, describe los defectos o atributos que pueden conformar el sabor de un café y, la segunda, la medición de complejidad o intensidad de las características evaluadas. Ello permite clasificar o categorizar los cafés evaluados. En el caso de los cafés producidos en Guatemala, permite definir el tipo al que pertenecen con base a la intensidad y complejidad.

Para este proceso lo más importante es contar con los servicios de un Catador Profesional certificado por la SCAA con certificado del Coffee Quality Institute-CQI- (1). En Guatemala existen alrededor de 10 catadores certificados y el costo por catación certificada es de aproximadamente de cincuenta dólares americanos.

b) Certificaciones

La diferenciación o segmentación en el comercio mundial del café pasa por los procesos de certificación o acreditación internacionales. Para generarle valor agregado al café, aparte de su calidad intrínseca este tendrá que ser certificado internacionalmente. Las certificaciones se iniciaron a finales de los años setentas y se hicieron más comerciales a partir de los años noventa. Actualmente existen gran cantidad de certificaciones tanto de carácter social, laboral, ambiental, de género entre otras. Su masificación ha permitido reducir los costos de las mismas; las casas matrices de las certificadoras se encuentran principalmente en Europa y Estados Unidos de América.

Para las organizaciones de pequeños productores de Guatemala la más adecuada es la Fairtrade (2) ya que fue creada específicamente para incorporar al pequeño productor al comercio internacional. Otra que se puede operar de manera accesible al pequeño productor es la Certificación Orgánica (16), ya que el

pequeño productor desarrolla su producción con baja incorporación de insumos externos y cafés bajo sombra.

Es recomendable en la medida que se desarrolle la organización incorporar los certificados internacionales, pero inicialmente se recomienda la certificación Fairtrade y Orgánico de forma combinada, posteriormente incorporar otras como Rainforest Alliance que cuentan con demanda internacional.

5.7. Estrategia de promoción.

John Ruskin dijo “La calidad nunca es un accidente, siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia” (17) por lo que la promoción de la calidad del café producido por las organizaciones de pequeños productores de café, es una de las fases más importantes del Plan de Mercadeo. Para desarrollar esta estrategia se deberán potenciar los atributos de la organización, sobre los valores de honestidad y transparencia. Toda la promoción deberá estar apegada a la realidad desde los aspectos socio culturales, como los aspectos productivos, donde la caficultura se constituye en una forma de vida de los que producen el grano. Las acciones a seguir son las siguientes:

a) Promoción electrónica.

Se deberá contratar los servicios profesionales de empresas especializadas para la elaboración de una página en internet, así como aperturar cuentas en otras opciones electrónicas como Facebook, Twitter que permitan una comunicación constante con el público en general y mercados objetivos. Se deberá capacitar al personal para darle un seguimiento y actualización constante que permita estar interactuando constantemente ya que se constituye en medio útil y económico. Se deberán hacer gestiones en la Asociación Nacional del Café –ANACAFE- para participar en el Coffee search system.

b) Promoción escrita.

Las organizaciones deberán elaborar documentos promocionales como trifoliales y tarjetas de presentación, que sirvan para el establecimiento de contactos y promoción de la organización.

c) Participación en eventos promocionales.

Las organizaciones deberán invertir en la participación de eventos nacionales e internacionales donde se promueva la organización y la calidad del café. Los eventos más relevantes son la Conferencia Anual de la Asociación de Cafés Especiales de Estados Unidos de América –SCAA- la cual se realiza en diversas ciudades de los Estados Unidos de América. Si el mercado objetivo es Europa ahí se realiza la Conferencia Anual de la Asociación de Cafés Especiales de Europa, igual sucede en Asia, principalmente en Japón. A nivel nacional el evento más relevante es el Congreso Nacional de Caficultura organizado por la ANACAFE (1).

d) Preparación y envío de muestras.

Como parte importante de la promoción las organizaciones deberán preparar adecuadamente muestras de café para enviar a los clientes interesados en la compra de del grano. Estas muestras deberán cumplir con las siguientes condiciones mínimas (1):

- La muestra tiene que ser preparada por un catador profesional.
- La muestra tendrá que ser representativa de lote de café a ofertar.
- Especificar el volumen de café que representa la muestra.
- Especificar el año de cosecha.
- Especificar volumen disponible.
- Especificar nombre y datos del contacto (teléfono, fax, e-mail, skype).

- La muestra tendrá un peso mínimo de 300 gramos de café oro.

5.8. MARCO LOGICO PARA LA PROPUESTA DEL PLAN DE MERCADEO.

Una parte fundamental del Plan de Mercadeo es la construcción lógica de una planificación, donde van incluido de manera vertical la elaboración de objetivos, resultados y actividades y de manera horizontal los indicadores, metas, recursos para la implementación, medios de verificación y sus hipótesis o condicionantes.

Posterior a la elaboración del Marco Lógico se deberá elaborar un Plan de Actividades Anual que incluya cada una de las actividades, las personas responsables de llevar a cabo la actividad, un presupuesto asignado y un cronograma de actividades.

El Marco Logico se convertirá en una herramienta útil y eficaz siempre y cuando se le de seguimiento y monitoreo en el alcance de los resultados y las metas establecidas. Su revisión constante permitirá adecuar y reestructurar recursos e insumos, evaluar el costeo y su desarrollo de acuerdo a lo planificado y permitirá tomar decisiones.

Posterior a la elaboración del Marco Lógico se deberá elaborar un Plan de Actividades Anual que incluya cada una de las actividades, las personas responsables de llevar a cabo la actividad, un presupuesto asignado y un cronograma de actividades.

A continuación se plantea un ejemplo del mismo.

5.8.1. Marco lógico

Tabla 2 Resumen del plan de mercadeo

	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	HIPOTESIS
Objetivo General: Contribuir a mejorar las condiciones de vida de las familias de los asociados/as de la organización a través de la comercialización y exportación organizada de café de alta calidad.	Incremento de los ingresos económicos de los asociados/as al realizar la comercialización organizada.	Registros de pago a los asociados/as	Los asociados/as mantienen el interés de producir y comercializar café de calidad.
Objetivo Especifico: La organización desarrolla relaciones comerciales eficientes, transparentes y de largo plazo con clientes que generen sostenibilidad de los servicios a los asociados/as.	La organización genera ingresos que le permiten cubrir sus costos fijos a través de la comercialización de café.	Registros contables de la organización.	Los asociados/as mantienen el interés de producir y comercializar café de calidad.
RESULTADOS	METAS	MEDIOS DE VERIFICACION	HIPOTESIS
Resultado 1: Obtener Precios de Venta del café que satisfagan la necesidad de los productores/as y que garanticen márgenes de contribución que permitan la sostenibilidad económica de la organización.	Obtener márgenes de contribución no menor de xx y xx en los años 1,2 y 3 respectivamente.	Estados financieros, registros de acopio y venta de café.	Los compradores de café de Italia, mantienen el interés por el café de la organización
Resultado 2: Acopiar y vender volúmenes mínimos de café que garanticen el cumplimiento de contratos ante los compradores de café.	Acopiar y Vender volúmenes no menores de xx y x en los años 1,2 y 3 respectivamente	Registros de acopio y venta de café.	Los compradores de café de Italia, mantienen el interés por el café de la organización.
Resultado 3: Establecer relaciones comerciales con al menos dos empresas compradoras de café.	En la cosecha exporta su café con al menos dos empresas compradoras de café.	Contratos de Exportación con comprador y la organización.	Los compradores de café de Italia, mantienen el interés por el café de la organización.

ACTIVIDADES	RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACION	MEDIOS DE VERIFICACION	HIPOTESIS
Actividades del Resultado 1.			
Reuniones de sensibilizacion con asociados/as para promover la entrega de café a la organización.	Recursos Humanos, Fisicos y Economicos.	Listado de Participantes, Libro de Actas.	Los asociados/as tienen interes en participar en la comercializacion de café
Promocion de la organizacion en el municipio para incorporar nuevos asociados/as	Recursos Humanos, Fisicos y Economicos.	Listado de Participantes, Memoria de Reuniones.	Productores/as de café de La Libertad tienen interes de participar en la organizacion.
Gestion de Recursos para acopio de café ante instancias financieras	Recursos Humanos y Economicos.	Presupuesto de Inversion, Cartas de Solicitud	La organizacion cuenta con los recursos financieros para la comercializacion de café
Gestion de Contratos ante que permitan la generacion de Margenes de Contribucion.	Recursos Humanos, Fisicos y Economicos.	Contratos, informes contables.	Se han gestionado contratos de café que permiten alcanzar los margenes de contribucion.
Actividades del Resultado 2.			
Acopio de café pergamino en las bodegas de la organización	Recursos Humanos, Fisicos y Economicos.	Registros de ingresos de café.	La organizacion cuenta con los recursos financieros para la comercializacion de café
Catacion de Muestras de Café.	Recursos Humanos, Fisicos y Economicos.	Dictámenes de Catacion.	La calidad del café de la organización cumple con los requisitos de exportacion.

ACTIVIDADES	RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACION	MEDIOS DE VERIFICACION	HIPOTESIS
Envio de Muestras a compradores de café	Recursos Humanos, Fisicos y Economicos.	Documentos de envio, respuesta de clientes.	La calidad del café de organización cumple con los requisitos de exportacion.
Envio de café a beneficio seco para su exportacion.	Recursos Humanos, Fisicos y Economicos.	Documentos de Envio de Café.	La calidad del café de organización cumple con los requisitos de exportacion.n.
Cobro de Café a compradores.	Recursos Humanos y Economicos.	Depositos Bancarios, Libros Contables.	La organizacion cuenta con los recursos financieros para la comercializacion de café
Informe a Asamblea General sobre resultados de la Comercializacion.	Recursos Humanos y Economicos.	Libro de Actas, Listado de Participantes.	Los asociados/as tienen interes en participar en la comercializacion de café
Actividades del Resultado 3.			
Recoleccion de muestras de café de cada uno de los asociados/as.	Recursos Humanos, Fisicos y Economicos.	Listado de Asociados/as	Los asociados/as tienen interes en participar en la comercializacion de café
Catacion de Muestras de Café de los asociados/as.	Recursos Humanos, Fisicos y Economicos.	Dictamen de Catacion	Los asociados/as tienen interes en participar en la comercializacion de café

ACTIVIDADES	RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACION	MEDIOS DE VERIFICACION	HIPOTESIS
Definicion del Perfil de Taza del café producido por la organizacion.	Recursos Humanos y Economicos.	Documento de Perfil de Taza	Los asociados/as tienen interes en participar en la comercializacion de café
Implementacion de Certificaciones	Recursos Humanos y Economicos.	Documento de Certificacion	Los asociados/as tienen interes en participar en la comercializacion de café
Suscribirse al Coffee search system para crear su pagina de internet y cuenta electronica	Recursos Humanos, Fisicos y Economicos.	Pagina web y cuenta electronica	Los asociados/as tienen interes en participar en la comercializacion de café
Elaboracion de Material Promocional	Recursos Humanos, Fisicos y Economicos.	Trifoliales y tarjetas de presentacion.	Los asociados/as tienen interes en participar en la comercializacion de café
Participacion en Eventos Promocionales	Recursos Humanos y Economicos.	Informe de Participacion.	Los asociados/as tienen interes en participar en la comercializacion de café

Fuente: Elaboración Propia.

5.8.2. Propuesta del plan de mercadeo.

Tabla 3 Cronología de implementación.

AÑO 1	METAS ECONOMICAS (Utilidad Deseada 20%).	METAS DE VOLUMEN (quintales de café pergamino)	METAS DE CLIENTE	COSTE TOTAL	MES CALENDARIO											
					Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
	Q 8,520.00	519	Un Cliente	Q 43,200.00												
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Nº de Actividades	Coste Unitario		Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Resultado 1: Obtener Precios de Venta del café que satisfagan la necesidad de los productores/as y que garanticen márgenes de contribución que permitan la sostenibilidad económica de la organización.																
Actividades del Resultado 1.																
Reuniones de sensibilización con asociados/as para promover la entrega de café a la organización.	Gerente y Junta Directiva	3.00	Q1,500.00	Q. 4,500.00												
Promoción de la organización en el municipio para incorporar nuevos asociados/as	Gerente y Junta Directiva	2.00	Q 500.00	Q 1,000.00												
Gestión de Recursos para acopio de café ante instancias financieras	Gerente y Junta Directiva	2.00	Q 500.00	Q 1,000.00												
Gestión de Contratos que permitan la generación de Márgenes de Contribución.	Gerente y Junta Directiva	2.00	Q 500.00	Q 1,000.00												
Resultado 2: Acopiar y vender volúmenes mínimos de café que garanticen el cumplimiento de contratos ante los compradores de café.					Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago

Actividades del Resultado 2.																
Acopio de café pergamino en las bodegas de la organización	Gerente, Acopiador y Contador	y	4.00	Q3,000.00	Q 12,000.00											
Catación de Muestras de Café.	Gerente Acopiador	y	2.00	Q3,000.00	Q 6,000.00											
Envío de Muestras a compradores de café	Gerente Acopiador	y	1.00	Q3,000.00	Q 3,000.00											
Envío de café a beneficio seco para su exportación.	Gerente Acopiador	y	2.00	Q 500.00	Q 1,000.00											
Cobro de Café a compradores.	Gerente		1.00	Q 900.00	Q 900.00											
Informe a Asamblea General sobre resultados de la Comercialización.	Gerente, Contador y Junta Directiva		1.00	Q3,000.00	Q 3,000.00											
Resultado 3: Resultado 3: Establecer relaciones comerciales con al menos dos empresas compradoras de café.					Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Actividades del Resultado 3.																
Recolección de muestras de café de cada uno de los asociados/as.	Gerente Acopiador	y	1.00	Q3,300.00	Q 3,300.00											
Catación de Muestras de Café de los asociados/as.	Gerente Acopiador	y	1.00	Q1,500.00	Q 1,500.00											
Definición del Perfil de Taza del café producido por la organización.	Gerente Acopiador	y	1.00	Q1,500.00	Q 1,500.00											
Implementación de Certificaciones	Gerente, Acopiador y Contador	y	1.00	Q1,500.00	Q 1,500.00											
Suscribirse al Coffee search system para crear su página de internet y cuenta electrónica	Gerente, Acopiador y Contador	y	1.00	Q2,000.00	Q 2,000.00											
Elaboración de Material Promocional																
Participación en Eventos Promocionales																

VI. CONCLUSIONES.

- 6.1.** El escenario mundial de la producción cafetalera ha cambiado radicalmente en los últimos veinticinco años, con una participación más grande de países no tradicionales, relegando a países como Guatemala en el mercado mundial. En 1990 según datos de la OIC, Guatemala tenía una producción de café del 52% más que Honduras y 60% más que Vietnam. En las estadísticas del 2015 de la OIC Guatemala produce 35% menos que Honduras y 87% menos que Vietnam. Su participación en la producción mundial se ha reducido de un 5% a un 2% en este mismo periodo.
- 6.2.** La demanda de cafés de alta calidad ha provocado que la producción nacional se reduzca en las áreas de menor altura sobre el nivel del mar y se vaya concentrando en zonas altas por arriba de los mil metros sobre el nivel del mar. Condiciones climáticas adversas, poco interés comercial en cafés de baja altura, incremento de los costos de producción, por plagas y enfermedades y otras opciones de producción agrícola son otros factores, que hacen que la producción y oferta de café guatemalteco se consolide en cafés de alta calidad. Esto indica que el posicionamiento del café guatemalteco se ubica por la calidad de su tasa. Aunque el área de producción de café se mantiene estable, lo que ha cambiado es la ubicación de las zonas de producción.
- 6.3.** En Guatemala están registrados ante ANACAFE noventa mil productores de café entre grandes, medianos y pequeños productores. Los pequeños productores producen el 45% de la producción nacional de café. Este dato genera un gran potencial para que los pequeños productores se organicen y puedan incorporarse a los mercados nacionales e internacionales que les permitan mejorar las condiciones que los lleven a conseguir precios más altos y optimizar sus ingresos económicos.

- 6.4.** Una gran falencia de las organizaciones de pequeños productores de café es la falta de conocimiento de como funciona el mercado interno y externo, que les permita insertarse en la cadena de suministros del mercado nacional e internacional que sumado a una falta de planificación económica y comercial no les permite manejar adecuadamente el riesgo comercial que se da en un mercado especulativo como lo es el café.
- 6.5.** La elaboración de un Plan de Mercadeo para organizaciones de pequeños productores de café es una herramienta eficiente para que las mismas se planteen metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo, esto les permita internacionalizar sus relaciones comerciales, así como generar sostenibilidad productiva y económica.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1.** Las personas que dirigen y administran las organizaciones de pequeños productores deberán priorizar la formación y capacitación sobre los conocimientos básicos del funcionamiento del mercado nacional e internacional. A nivel nacional el conocimiento de las reglamentos que rigen la producción cafetalera, las leyes que afectan los procesos comerciales, el conocimiento de la producción y las formas de comercialización establecidas a través de la Asociación Nacional del Café. A nivel internacional se deberá conocer como funciona el mercado, sus fundamentos y sus aspectos técnicos, el análisis de su comportamiento tanto en la demanda como en la oferta y aquellas condicionantes que afectan el valor en el mercado y su influencia en su economía.
- 7.2.** Cada organización de pequeños productores de café en Guatemala que se proponga desarrollar la comercialización de su café, deberá elaborar su Plan de Mercadeo que tenga los elementos de análisis de mercado, costos de comercialización, punto de equilibrio y la utilidad deseada como una herramienta que les permita mejorar sus ingresos económicos en corto, mediano y largo plazo bajo un análisis constantes de las diferentes variables que afectan el mercado de café. Una Planificación Estratégica que les oriente a conocer su entorno, descubrir su mercado objetivo, sus costos de operación, lo cual deberá llevarlos a la elaboración de un Marco Lógico que tenga un tiempo de determinado y un Plan Anual que le permita plantearse objetivos, resultados y actividades que los lleven a consecución de resultados sostenibles.
- 7.3.** Las organizaciones para tener una comercialización exitosa, deberán incluir en su Plan de Mercadeo la certificación de su café, principalmente aquellas certificaciones de Comercio Justo y Orgánico ya que es en esos nichos es donde se tienen una gran demanda de café de pequeños productores de café.

- 7.4.** Las organizaciones deberán explorar a parte de los mercados en los países tradicionales, aquellos países emergentes donde el consumo masivo de café en un periodo reciente, hace de estos mercados potenciales para cafés de alta calidad.
- 7.5.** Las organizaciones deberán aprovechar al máximo las facilidades de comunicación electrónica, la incorporación a redes sociales, que permiten de una manera más ágil visibilizarse en el mercado nacional e internacional. Los mercados de cafés especiales cada vez requieren mayor información de cómo, quien y cuando se está produciendo el café.
- 7.6.** Cuando las organizaciones de pequeños productores de primer nivel, de acuerdo a los resultados del análisis económico y productivo, no logren llegar a su punto de equilibrio por si solas, se hará necesario buscar alianzas con organizaciones de segundo nivel que les permita bajar costos de comercialización al insertarse en una cadena de suministros más amplia. Las alianzas deberán buscarse con organizaciones territorial y culturalmente similares.

VIII. BIBLIOGRAFIA.

1. Asociación Nacional de Café ANACAFE. www.anacafe.org.gt
2. Asociación del Sello de Productos de Comercio Justo. 2006. El sello Fairtrade. garantía de comercio justo. Madrid, España.
3. Becerrill Castañeda, Fernando. 2008. Exportacion de café verde al mercado italiano. Tesis de graduacion. Instituto Politecnico Nacional. México, D.F. 2008.
4. Congreso de la República de Guatemala. 1969. Decreto 19-69. Ley del Café. Guatemala, Guatemala.
5. Fundación Carlos Slim. Segmentacion de mercados. http://www.academica.mx/sites/default/files/adjuntos/35272/segmentacion_de_mercado.pdf.
6. Fundación Sarmiento Palau. Costos y gastos
7. Gallardo, Lorena. El consumo de café en Italia. http://issuu.com/yoplorena/docs/consumo_de_cafe_en_italia_ii.
8. Gobierno de Guatemala. 1998. Acuerdo gubernativo 512-98. reglamento de inscripcion de asociaciones civiles. Guatemala, Guatemala
9. Gobierno de Guatemala. 1979. Reglamento de ley de cooperativas. Guatemala, Guatemala.
10. Guevara Leal, Marlene. 2008. La comercializacion de café en la bolsa de valores de Nueva York y su relacion con la bolsa de futuros. Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis de Graduación. Guatemala
11. Michael A. Hitt, R., Duane Ireland y Robert E. Hoskisson. 2008. Administracion estrategica: competitividad y globalizacon. conceptos y casos. Cengage Learning

Editores. <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-analisis-estrategico-de-la-competencia/>

12. Organización Internacional de Café. www.ico.org

13. Pronegocios. El mercado meta. <http://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html>

14. Rosales, Peter. Mercados de futuros. <http://www.intracen.org/guia-del-cafe/mercados-de-futuros/Nueva-York-El-contrato-arabica-o-Contrato-C/>

15. Santana Madrid, José Luis. 2011. Mercados de futuros y opciones. Fira Boletín Numero 1. Fideicomisos instituidos en relacion con la agricultura –FIRA-. Michoacán, México.

16. Vega Arreguin. 2008. Certificacion organica. Veracruz, México.

17. Villacis, Eduardo. El analisis de la competencia y su respectiva respuesta estrategica. Action International. Querétaro, México.

IX. ANEXOS.



Ilustración 2 Visita a plantaciones de asociados, cosecha 2014-2015



Ilustración 3 Acopio de café. bodega de ASDECAFE. Febrero 2015



Ilustración 4 Participación en feria de café, te y vino. Taipei, Taiwan; Noviembre 2014.



Ilustración 5 Visita de compradores y catación de café. Guatemala noviembre 2014



Ilustración 6 Visita de compradores de café a Huehuetenango. marzo 2015.



Ilustración 7 Participación en convención de cafés especiales. Seattle, Estados

Unidos. abril 2014



ECOM Agroindustrial Corp. Ltd.

Avenue Etienne Guillemin 16
P. O. Box 64
CH-1009 Pully
Switzerland
Phone : +41 58 721 72 10
Fax : +41 58 721 72 00

Olam Americas Specialty

777 Westchester Avenue
Suite 115
White Plains, 10604
United States

Date : 08/21/15
Contract N° : 415060080
Your ref. : W62040, PC05490

Dear Sirs,
We confirm having sold to you

Quantity : 275 Bags of 69 kg. or about 18.975 metric tons
ECOTACT INSIDE JUTEBAGS
Quality : Guatemala Arabica Coffee
SHB EP ORGANIC ASDECAFE-ASODESI-SAN PEDRO NECTA SCORE 84
Certification : Organic Certified
Import Compliance : NOP
Subject to approval of samples
Shipper : Exportcafe S.A.
Shipment : March 1, 2016 - March 31, 2016
Shipped from : Puerto Quetzal
Destination : Oakland, CA, USA
Terms : FOB
Weight basis : Net shipped weight, 0.5% franchise

Price : On call, 120.00 U.S. cents / lb. over May 2016 ICE Coffee
Fixation : Seller's call to be fixed at latest one day prior the first notice day for
May 2016 ICE Coffee
1 Lot(s) to be fixed
Reimbursement : Cash by cable transfer at buyer's expense upon presentation of shipping documentation
Rules : This contract is subject to the rules of the Green Coffee Association of New York in force
at the date of this contract.

Arbitration : Arbitration in New York for any technical or quality dispute by the Green Coffee Association.
Insurance : To be covered by the buyer
Seller FDA N° : 13777828022
Exporter FDA N° : 14510819846

Please return the enclosed duplicate duly signed and stamped.

Buyer

Olam Americas Specialty

Seller

ECOM Agroindustrial Corp. Ltd.

Ilustración 8 Contrato de compra de café cosecha 2015/2016, destino Estados Unidos de Norte America