



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**VALOR COMPARTIDO PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA
DE VALOR EN LA CAFICULTURA DE MARCALA, LA PAZ.**

**SUSTENTADO POR:
ROCÍO GUILLÉN CHANG**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C.

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2013

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**VALOR COMPARTIDO PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA
DE VALOR EN LA CAFICULTURA DE MARCALA, LA PAZ.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
MARLON BREVÉ REYES**

**ASESOR TEMÁTICO
VIRGILIO PAREDES MACHADO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
JESSY AYESTAS
VÍCTOR HUGO MOLINA
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

DEDICATORIA

Dedico esta nueva etapa que culmino en mi vida profesional a Dios, que ha sido mi fortaleza durante todo este periodo. Todo el esfuerzo realizado para lograr con éxito esta meta propuesta hace dos años, ha sido posible solo porque Dios me dio las capacidades requeridas para poder afrontar con valentía todos los obstáculos que sobrevinieron durante este periodo y es por su gracia y voluntad, que en mi camino se encuentran personas importantes como mi madre, cuyo soporte ha sido invaluable y continuo durante este tiempo. A mi esposo, sin cuyo apoyo no hubiera sido posible finalizar con éxito la maestría, quien con su comprensión y ayuda me dio los ánimos necesarios para enfrentar los momentos difíciles; a mis amadas hijas por quienes hago todos los esfuerzos para que tengan un ejemplo a seguir en el futuro.

Gracias a mi esposo e hijas por su apoyo, amor y comprensión durante todo este tiempo, que los frutos de este nuevo éxito alcanzado por todos nosotros, sean para la gloria de Dios.

Rocío Guillén Chang

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios porque me dio la fortaleza y oportunidad para poder cumplir con este reto profesional – académico, que me había propuesto y he logrado cumplir con éxito. Porque solo él en su infinita misericordia nos permite llevar a cabo nuestros sueños.

Agradezco infinitamente a mi amado esposo, que fue y sigue siendo mi soporte, para poder cumplir con la carga académica, y por ayudarme a cubrir los demás roles que debía y debo cumplir como madre, hermana, hija y esposa. Por su amor y comprensión a pesar de lo difícil que fue esta etapa en nuestras vidas, gracias amor.

Agradezco a mi madre, que me impulso y me apoyo día a día con la culminación de este reto que me había propuesto. Gracias madre por que usted es mi ejemplo de superación y sacrificio.

A mis hermanas, cuya ayuda fue muy importante al colaborar me de manera personal y profesional, cuando lo necesité.

Agradezco al Lic. Virgilio Paredes, quien con su visión y pensamientos estratégicos me impulsó a incursionar en el tema de la tesis. Sus ideas y ánimos me hicieron conciencia de la importancia de hacer la diferencia como profesionales y en nuestra vida personal. Agradezco porque con su confianza en mis capacidades profesionales me impulsó a ser cada vez mejor.

Al Doctor Marlon Brevé, quien con sus conocimientos me guiaron con la elaboración de la tesis, mostrándome que con esfuerzo y dando lo mejor de mí, logro llevar a cabo proyectos exitosos, de los cuales debo sentirme orgullosa.



FACULTAD DE POSTGRADO

VALOR COMPARTIDO PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DE VALOR EN LA CAFICULTURA DE MARCALA, LA PAZ.

AUTORA:

Rocío Guillén Chang

Resumen

El presente estudio busca mostrar cómo puede aplicarse el nuevo modelo de negocios denominado “valor compartido”, es un sistema de valor, cuyas acciones y participación de los diferentes actores del rubro del café de la zona de Marcala, contribuyan a la generación de ventajas competitivas sostenibles, que aseguren un posicionamiento a nivel internacional, como una zona conformada por pequeños productores con capacidad productiva de café calidad exportación. La investigación se determinó con un enfoque mixto, llevando a cabo recolección de datos estadísticos y de tipo descriptivos sin detalles numéricos, mediante las técnicas de recolección de información, tales como: entrevistas personales, sesiones de lluvias de ideas, observación en el campo. Los pequeños productores continúan llevando a cabo la labor de cultivo y cosecha de manera artesanal y solo como un medio de subsistencia; por lo que al llevar a cabo la transformación de la cadena productiva del café a una cadena de valor extendida (donde el pequeño productor obtenga mayores beneficios económicos), sirve de base para conformar un sistema de valor donde se incluya la cadena de valor de todos los demás actores. En dicho sistema es que se busca la aplicación del valor compartido; con el objetivo de generar un equilibrio económico – social tanto para el pequeño productor, como para la comunidad de Marcala, La Paz; de manera que la caficultura en la zona, mantenga las ventajas actuales como la Denominación de Origen Protegido y puedan generarse ventajas competitivas sostenibles a nivel internacional.

Palabras clave: cadena de valor, sistema de valor, valor compartido, ventajas competitivas sostenibles.



SHARED VALUE FOR THE CREATION OF A VALUE SYSTEM FOR COFFEE GROWING IN MARCALA, LA PAZ.

By:

Rocío Guillén Chang

Abstract

The thesis "SHARED VALUE FOR THE CREATION OF A VALUE SYSTEM FOR COFFEE GROWING IN MARCALA, LA PAZ" is a study that aims to illustrate the application of the new business model called "shared value", a value system that through the actions and participation of different actors in the coffee growing Marcalan sector contribute to the generation of sustainable competitive advantages that ensures international positioning as an area constituted by small producers with capacity for production of export quality coffee.

The research was performed under a mixed approach, collecting statistical data and descriptive type collection without numerical details, through information gathering techniques, such as personal interviews, brainstorming sessions and field observation.

Small producers continue to grow and harvest coffee using traditional methods as only a means of subsistence; thus in the transformation of the coffee production chain to an extended value chain (where the small producer obtains greater economic benefits), it underlies to conform a value system which includes a value chain system of all other actors. It is in such a system that the application of shared value is sought, aiming to generate socio economic balance both for the small producer and the community of Marcala, La Paz; in such a way that the coffee industry in the area keeps its current benefits as Certificate of Origin and may generate sustainable competitive advantage internationally.

Keywords: value chain, value system, shared value, sustainable competitive advantages.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.5 VARIABLES DE ESTUDIO	9
1.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE.....	9
1.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES.....	9
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	10

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES BÁSICAS.....	13
2.2 EL CAFÉ.....	16
2.3 SITUACIÓN DE LA CAFICULTURA	18
2.3.1 CAFICULTURA EN EL MUNDO.....	18
2.3.1.1 Aspectos generales del café en el mundo.....	18
2.3.1.2 Estadísticas del café en el mundo.....	19
2.3.2 CAFICULTURA EN HONDURAS.....	22
2.3.3 CAFICULTURA EN MARCALA, LA PAZ.....	27
2.4 CADENA DE VALOR.....	32
2.4.1 ORIGEN DE CADENA DE VALOR Y DE UN SISTEMA DE VALOR SEGÚN PORTER.....	33
2.4.2 CADENA DE VALOR DEL CAFÉ EN MARCALA.....	36
2.5 VALOR COMPARTIDO.....	38
2.5.1 ORIGEN DE VALOR COMPARTIDO.....	38
2.5.2 CÓMO SE CREA EL VALOR COMPARTIDO.....	39

2.5.3 DIFERENCIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y VALOR COMPARTIDO	39
2.5.4 BENEFICIOS DE VALOR COMPARTIDO	41
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	
3.1 ENFOQUES Y MÉTODOS.....	42
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.2.1 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	47
3.3.1 FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN.....	48
3.3.2. FUENTES SECUNDARIAS DE CONSULTA.....	50
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	
4.1 ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR ACTUAL DE LA CAFICULTURA DE MARCALA.....	51
4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN LA ZONA DE MARCALA.....	55
4.3 ANÁLISIS FODA(S) DE LA CAFICULTURA DE MARCALA.....	62
4.4 VALOR COMPARTIDO COMO MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CAFICULTURA DE MARCALA.....	65
4.5 PROPUESTA DE CADENA DE VALOR EXTENDIDA AL UTILIZAR EL MODELO DE VALOR COMPARTIDO.....	66
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 CONCLUSIONES.....	71
5.2 RECOMENDACIONES.....	72
CAPITULO VI. APLICABILIDAD.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables independientes del problema.....	10
Figura 2. Principales países exportadores de café a nivel mundial	20
Figura 3. Principales países importadores de café a nivel mundial	21
Figura 4. Regiones cafetaleras en Honduras	23
Figura 5. Comparación nivel exportaciones de Honduras	24
Figura 6. Límite de la región cafetalera Montecillos	27
Figura 7. Región con Denominación de Origen Protegido (DOP)	29
Figura 9. Cadena de distribución del café en Honduras.....	29
Figura 9. Ejemplo de cadena de valor de café Colombia	33
Figura 10. Cadena de valor según PORTER.....	34
Figura 11. Componentes de un Sistema de Valor	36
Figura 12. Cadena de valor del café en Honduras	37
Figura 13. Formas de crear valor compartido en las empresas.....	39
Figura 14. Diferencia entre Responsabilidad Social Empresarial Vrs.Creación de valor compartido.....	40
Figura 15. Fuentes primarias para obtención de información.....	48
Figura 16. Proceso de logística del café en Marcala	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Exportaciones de los principales países productores de café a nivel mundial	19
Tabla 2. Importaciones de los principales países consumidores de café	20
Tabla 3. Datos comparativos de producción y certificaciones	30
Tabla 4. Principales compradores del café orgánico de Marcala	31
Tabla 5. Fases, técnicas y sujetos del estudio	43
Tabla 6. Grupo "A" (No conocedores del tema caficultura)	49
Tabla 7. Grupo "B" (Conocedores del tema caficultura)	49
Tabla 8. Personas sujetas a entrevista.....	50
Tabla 9. Cadena de valor (según resultado de la investigación)	53
Tabla 10. Resultados de la situación actual de los pequeños productores de Marcala.	56
Tabla 11. Análisis FODA(S) pequeños productores de Marcala	63
Tabla 12. Directrices o drivers aplicables a la cadena de valor actual de la caficultura de Marcala.....	67
Tabla 13. Sistema de valor caficultura de Marcala, La Paz aplicando valor compartido	70
Tabla 14. Cronograma y presupuesto para aplicación de propuesta	78

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El café es una bebida que se consume a nivel mundial; es uno de los productos básicos que más se comercia en el mundo y proporciona un medio de vida para muchas familias caficultoras en el mundo entero.

Brasil es el principal exportador a nivel mundial y a nivel latinoamericano, Honduras está posicionado como el tercer mayor exportador después de Colombia. Seis son las empresas que adquieren casi la mitad de la producción mundial, estas son: Kraft, Nestlé, Procter & Gamble, Sara Lee, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y Tchibo.

Honduras es el primer productor de café a nivel centroamericano; el 10% de la población hondureña depende de la producción del café, produciendo el 3% del café mundial. La producción del café en Honduras está diseminada en 6 regiones (Copán, Opalaca, Montecillos, Comayagua, El Paraíso y Agalta). En la actualidad la comercialización del grano producido por los pequeños productores es llevada a cabo a través de cooperativas o intermediarios.

La región de Montecillos que está conformada por las zonas de La Paz, Comayagua, Sur de Santa Bárbara e Intibucá; es la única región que cuenta con una Denominación de Origen Protegido denominada “Café Marcala”, la cual le proporciona una ventaja competitiva a nivel internacional. El café Marcala es consumido principalmente por países como Alemania, Estados Unidos, Canadá, Bélgica, Japón, España y Suiza, entre otros.

A pesar de las ventajas competitivas del café de la zona de Marcala, los beneficios económicos obtenidos por los pequeños productores, siguen siendo solo para subsistir y cubrir las necesidades básicas de alimento, salud y educación; por lo que es de vital

importancia llevar a cabo un análisis de la situación actual de los pequeños productores de café en la zona de Marcala, así como establecer nuevos métodos / modelos de producción y de negocios que generen una mejora sustancial y sostenible, de la calidad de vida del pequeño productor así como de la comunidad donde reside.

El capítulo I contiene el planteamiento del problema, el cual se estableció tomando en consideración la ausencia de un estudio que permita la creación de un modelo de negocios aplicado a los cambios realizados a la cadena de valor, para ser transformada en un sistema de valor. Se estableció como objetivo general validar el valor compartido como un modelo de negocios aplicados a dicho sistema que sirva para asegurar la producción de café calidad exportación, por parte de los pequeños productores; y como resultado de esto generar una mejora de la calidad de vida de los mismos.

En el capítulo II se estableció todo el marco teórico que conforman la base de la investigación como ser: definiciones y conceptos básicos, el café desde su Origen, variedades, situación de la caficultura en el mundo y en Honduras específicamente en la zona de Marcala, La Paz. Además se plantean conceptos de vital importancia como la cadena de valor, su Origen y cómo al utilizar las directrices o drivers se logra la transformación a un sistema de valor; por último el planteamiento del nuevo concepto de valor compartido.

El capítulo III describe la metodología, diseño de la investigación y las técnicas utilizadas para la recolección de información primaria y secundaria. El proceso de investigación se conformó en cuatro fases: Identificación de la cadena de valor actual reconocida por los pequeños productores, diagnóstico de la situación actual análisis FODA (s) y el planteamiento de la propuesta.

En el capítulo IV se indican los resultados obtenidos de la investigación, mismos que se obtuvieron por medio de las entrevistas personales, las sesiones de lluvia de ideas y

visitas al campo. Dicha información fue comparada con la información secundaria obtenida y definida en el marco teórico.

En el capítulo V se plantean las conclusiones y recomendaciones que surgieron a partir del análisis de los resultados de la investigación; los cuales formaron la base para cumplir con los objetivos de la investigación.

1.2 ANTECEDENTES

El café es una bebida de carácter universal que se consume en todos los países del mundo y es uno de los productos básicos del mundo que más se comercia, gozando de una popularidad universal (Ramírez Forero, 2001). El café como grano, solo puede crecer en climas cálidos y cuyo cultivo se extiende solo a tiempos específicos, estos arbustos son llamados cafetos. Las plantas del café son originarias de Etiopía y se conoce que se cultivaban ya en el siglo XV (International Coffee Organization, 2013).

Existen 4 especies conocidas: la excelsa y la Liberia (producción muy baja) y la arábica y robusta cuya producción mundial es la de mayor nivel (Café Siboney, 2013). De la especie arábica se puede mencionar que la producción del fruto comienza cuatro años después de ser plantado (Wikipedia, 2013); asimismo la especie robusta es la más resistente a las enfermedades y plagas (Café Arabe, 2013). Los cafés que producen las especies robustas suelen tener un perfil menor que los que producen la especie arábica (Café Siboney, 2013).

El comercio de dicho producto proporciona un medio de vida a más de 25 millones de familias productoras en el mundo, y esto debido a que el café tiene un nivel de importancia a nivel mundial (segundo después del petróleo y superando al carbón, trigo y azúcar), por ser una fuente de divisas para los países en desarrollo y por tener la facilidad de poder comerciar dicho producto en los principales mercados de materias primas y de futuros (especialmente en Londres y New York).

En la actualidad entre los principales importadores a nivel mundial del café, se puede mencionar a la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Suiza. Entre los principales exportadores del café encontramos a: Brasil, Vietnam, Indonesia Colombia y Honduras; quien a Mayo del 2013 había exportado 5,231,838 sacos (60 kilos cada saco), (Organización Internacional del Café, 2013).

Honduras figura como el primer productor de café a nivel centroamericano, produciendo el 3% del café a nivel mundial. Es importante también mencionar que dicha actividad agrícola ofrece un medio de vida para el 10% de la población hondureña, generando un aproximado de 857,800 de empleos directos e indirectos.

El total de las plantaciones de café que se produce en nuestro país son de la variedad arábica y dicha producción se encuentra diseminada en toda Honduras particularmente en la región occidental y sur occidental del país, organizando las zonas cafetaleras en el país de la siguiente manera: 1.- Región Copán (abarcando los departamentos de: Copán, Ocotepeque, Lempira, Norte de Santa Bárbara y Cortés), 2.- Región Opalaca (Incluye: Santa Bárbara, Lempira e Intibucá), 3.- Región Comayagua (incluye los departamentos de: Comayagua y Francisco Morazán), 4.- Región El Paraíso(Abarcando El Paraíso y algunas zonas adyacentes de Choluteca y Francisco Morazán), 5.- Región de Agalta(Yoro y Olancho); y por último se encuentra la región Montecillos: que incluye los departamentos de La Paz, Comayagua, Sur de Santa Bárbara e Intibucá(IHCAFE Instituto Hondureño del Café, s/f).

Según una visita realizada este año por el Director Ejecutivo de la Organización Internacional del Café (OIC), Robério Oliveira Silva; en la actualidad el sector cafetalero ha presentado niveles de infección bastante altos del hongo conocido como la roya; pero a pesar de haber dañado 100 mil manzanas y haber sufrido una disminución en las exportaciones fue uno de los países menos afectados en comparación con otros países, en términos porcentuales. No obstante la importancia de la actividad cafetalera en Honduras, cerca del 80% se conduce con sistemas tradicionales de producción y acopio.

Una de las fortalezas del café que se produce en Honduras y que es reconocida a nivel mundial, es la Denominación de Origen Protegido (DOP), obtenido por el café producido en la zona de Marcala perteneciente a la región cafetalera de Montecillos, la cual es conocida como “Café Marcala”. Este producto es exportado especialmente hacia Alemania, Estados Unidos, Canadá y Bélgica (Denominación de Origen, Café de Marcala, s/f).

Por lo anterior es que el desarrollo de la actividad cafetalera en el país, puede convertirse en una oportunidad para aprovechar las fortalezas de los cultivos del café. Se requiere abordar la problemática social, económica y técnica actual de la región cafetalera, con un enfoque estratégico para transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades para evolucionar y cambiar la cadena productiva del café en una cadena de valor; lo que podría generar, que el sector del café de Honduras y en específico el producido en la zona de Marcala, obtenga una ventaja competitiva sostenible a nivel mundial, mediante la aplicación de un nuevo modelo de negocios, denominado “valor compartido”, el cual busca enfrentar y abordar el centro de los problemas sociales que en la actualidad mantienen al sector cafetalero en una crisis social y económica. Los autores que promueven dicho modelo también establecen las diferentes formas de cómo puede crearse el valor compartido que a su vez crea un valor social, estableciendo tres formas diferentes:

1. Reconociendo productos y mercados
2. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor
3. Construyendo un clúster local

Según Michael Porter (1980, 1985, 1990), las cadenas de valor permiten descomponer la empresa en una serie de actividades estratégicamente importantes, con el objetivo de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación actuales y potenciales.

Porter (1985) prosigue afirmando que dentro de la cadena de valor existen fuerzas motrices o guías de costos que pueden determinar la entrega de un valor agregado a los clientes.

Posteriormente enumera las diez directrices del costo o guías de exclusividad que permiten a la empresa lograr ventajas competitivas al desarrollar una o varias actividades de valor. Estas son:

1) Las economías de escala, 2) El aprendizaje acumulado (Know How), 3) Los eslabonamientos entre actividades, 4) La habilidad para interrelacionarse o compartir una actividad con otras unidades estratégicas de negocios, 5) El tiempo, 6) Los factores institucionales, 7) Las políticas discrecionales, 8) La actuación a tiempo o timing, 9) El patrón de utilización de la capacidad instalada, y 10) La ubicación geográfica de la actividad.

El autor concluye que con éstas fuerzas pueden identificarse ventajas competitivas, pero que al desarrollar cualquiera de estas dentro de la cadena de valor, conforman la base para hacer una cadena de valor extendida, lo que al final se ve transformado en un sistema de valor (Bermeo Muñoz & Bermeo Muñoz, 2004).

El valor compartido aplicado mediante la redefinición de la productividad de la cadena de valor, podría generar beneficios al sector café, tales como: 1.- creación de ventajas competitivas sustentables a largo plazo y a nivel mundial, 2.- mejora en las condiciones de la comunidad cafetalera en Honduras, 3.- conocimiento claro de las necesidades de los productores del café, con nuevos productos que ofrecer para cubrirlos y nuevos clientes que atender (Porter & Kramer, 2011).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las acciones que en el pasado los empresarios deseaban tener a favor de las mejoras de la sociedad iniciaron con la filantropía, ya que se brindaba la ayuda que se quería a los demás sin esperar nada a cambio. Tiempo después se pasó al asistencialismo, con el cual se brindaba un pequeño apoyo a la gente sin resolverles sus problemas de fondo.

Más tarde llegó el marketing social con el que se pretendía influir en el comportamiento de la sociedad para incrementar su bienestar. Posteriormente llegó la responsabilidad social empresarial (RSE) y con ello la creación de fundaciones por parte de las empresas para apoyar causas sociales; y por último una teoría revolucionaria “el valor compartido”, que implica que las empresas o empresarios generen un cambio en la forma de pensar y de actuar con respecto a los problemas de la sociedad, dado que la proliferación de estos problemas generan a su vez un retraso social, económico y ambiental para dichos empresarios.

En la actualidad la mayoría de las empresas y/o productores hondureños carecen de la productividad y calidad requerida para poder posicionarse no solo a nivel nacional, si no que internacionalmente con los productos o servicios producidos y procesados en el país. Son pocos los productos o servicios que como país pueden mantenerse compitiendo, uno de ellos es el grano de café.

En el caso específico del rubro del café, se carece de un estudio que permita la creación de un modelo de negocios aplicado a un sistema de valor a nivel de los pequeños productores, que genere una ventaja competitiva sostenible en el mercado internacional para los pequeños productores de café en Marcala, La Paz Honduras.

1.3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cómo está conformada actualmente la cadena de valor donde participan los pequeños productores de café en Honduras?
2. ¿Cuál es la situación actual de los pequeños productores de café en la zona de Marcala, La Paz?
3. ¿Cómo se puede crear valor compartido aprovechando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, presentadas por los pequeños productores de café en la zona de Marcala, La Paz?
4. ¿Cuáles son los beneficios que generaría el valor compartido en un sistema de valor para los pequeños productores de café en Marcala, La Paz Honduras?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta para la aplicación de un modelo de negocios denominado valor compartido, aplicado a un nuevo sistema de valor que genere beneficios económicos y sociales a los pequeños productores de café de Marcala, La Paz. Mediante un análisis de la situación actual de dichos productores y la aplicación del valor compartido, se pretende sentar las bases para asegurar la producción de café calidad exportación y como resultado mejorar la calidad de vida de los pequeños productores de café de la zona.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la situación actual de los pequeños productores de café en la zona de Marcala, La Paz.
- Realizar un análisis de la cadena de valor actual, donde participan los pequeños productores de la caficultura de Marcala.
- Definir las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los pequeños productores de la caficultura de Marcala, La Paz que permiten la creación de valor compartido.
- Proponer el valor compartido como modelo de negocios que incluya los beneficios generados por este, en un sistema de valor que favorezca a los pequeños productores de la caficultura en Marcala.

1.5 VARIABLES DE ESTUDIO

1.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE

Creación de sistema de valor en la caficultura de Honduras aplicando el valor compartido.

1.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

1.5.2.1 Positivas

- Fortalezas y posicionamiento de la caficultura Hondureña a nivel mundial que permita el establecimiento de oportunidades para la formación de un sistema de valor.
- Cantidades cosechadas de café con calidad de exportación.
- Ingresos en dólares por las cantidades de producto exportado.
- Cantidad de clientes actuales y potenciales interesados en el café producido por los pequeños productores de Honduras.
- Cadena de valor con capacidad para incluir directrices que fomenten las ventajas competitivas y sea transformada en un sistema de valor.
- Experiencias en rubros iguales en el ámbito internacional que aplique el valor compartido.

1.5.2.2 Negativas

- Desconocimiento del concepto de valor compartido por parte de los pequeños productores.
- Debilidades técnicas que afrontan los pequeños productores en su capacidad de producción y cosecha.
- No aprovechamiento de los certificados de Origen obtenidos y exigidos por los clientes actuales y potenciales.
- Exigencias de clientes potenciales que debido a la falta de conocimiento técnico no puede cumplirse.

- Competencia del mercado internacional con experiencia en la aplicación comprobada de valor compartido que genera ventajas competitivas superiores.

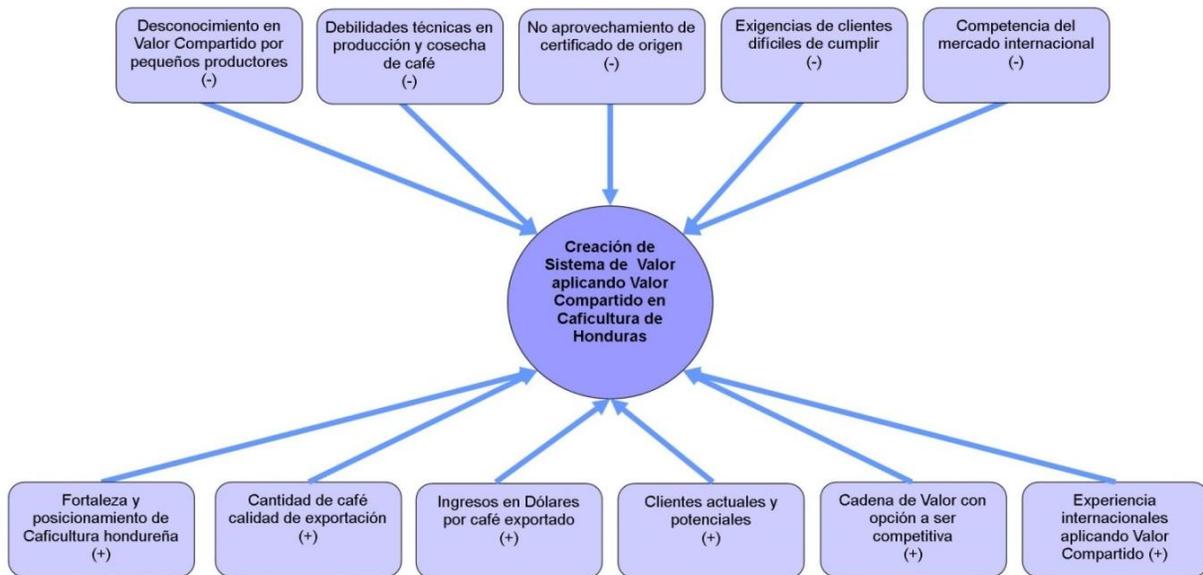


Figura 1. Variables independientes del problema

1.6 JUSTIFICACIÓN

El café se ha convertido en uno de los cultivos más importantes a nivel mundial, que tiene un papel primordial en la estructura económica de los países productores, sobre todo en los que se encuentran en vías de desarrollo.

El 70% de la producción a nivel mundial se encuentra en manos de los pequeños productores, los cuales son dueños de cinco (5) hectáreas o menos de área de cultivo y se encuentran en zonas poco desarrolladas, por lo que esta actividad representa la única o principal fuente de ingresos y de sobrevivencia. Este cultivo ha apoyado el aumento de las divisas por medio de la exportación de dicho grano (LIDERS, s/f).

Honduras se encuentra dentro de los 15 países que figuran como los mayores exportadores del grano del café (Hernández, 2012). Desde hace muchos años las principales fuentes de divisas de Honduras han sido por la exportación de banano y café.

El pequeño productor en Honduras enfrenta una serie de problemas, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- La baja productividad en sus cultivos, esto debido a que los precios de los insumos se compran por encima de los precios internacionales.
- La baja calidad de la producción como resultado de la falta de conocimientos técnicos durante el cultivo y post cosecha.
- La falta de acceso a fuentes de financiamiento, lo que no permite mejorar ni la productividad ni la calidad del café.
- Una cadena de valor larga, por contener una gran cantidad de intermediarios, lo que no permite que el productor tenga información de los mercados al cual se dirige su producto.
- Problema de acceso y transporte por falta de vías adecuadas y en buenas condiciones, así como la falta de servicios básicos como: energía y agua, entre otros (Sanders, Ramírez, & Morazán, 2006).

Según las premisas anteriores y los posibles resultados acerca del diagnóstico actual de los pequeños productores de la zona de Marcala La Paz; que forma parte de uno de los objetivos específicos de este proyecto de investigación, se deben generar los cambios requeridos para mejorar la calidad del proceso de producción del café, y así poder tener mayores ventajas competitivas en el mercado internacional del café, buscando soluciones sustentables para los desafíos competitivos que enfrente la caficultura hondureña a nivel internacional.

Para dar soporte a lo anterior se plantea desarrollar un enfoque de unión entre la eficiencia y desarrollo económico de los pequeños productores y el progreso social de su comunidad; en donde como iniciativa se requiere desempeñar actividades de valor que formen parte de los procesos de una cadena de valor extendida del pequeño productor, la cadena de valor de los proveedor, distribuidores, intermediarios, consumidores finales y otros interesados que conformarían un sistema de valor; donde se busca como fin el progreso económico y social; basándose en el concepto de valor compartido (Porter & Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011).

Lo anterior puede lograrse mediante la intervención de todos los integrantes del sistema de valor de la caficultura de Marcala La Paz, para que todos ellos puedan aportar mediante su intervención, mejoras a las condiciones económicas y sociales de la comunidad donde operan (abordando los desafíos y necesidades que imperan en dicha comunidad). La aplicación del valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social.

Se debe tomar en consideración la siguiente premisa: los males o debilidades de la comunidad, generan costos internos a los pequeños productores, ya sea en materias primas, acciones paliativas contrario a conocimientos preventivos, pérdidas por falta de conocimiento técnico, falta de reconocimiento de mejores precios pagados por los productos, deterioro de las condiciones sociales de la comunidad o sector donde lleva a cabo su actividad productiva el pequeño productor, entre otros. Al llevar a cabo la redefinición de la cadena de valor existente, esta también es afectada por factores sociales externos (uso de recursos naturales, salud, seguridad, condiciones laborales, y otros); los cuales generan costos económicos cargados a dicha cadena; siendo en este punto donde surge la oportunidad de crear valor compartido.

Aprovechando la potencialidad existente de las fortalezas del pequeño productor de café y de la calidad de su producción, así como la posibilidad de aplicación del nuevo concepto de valor compartido, aplicado por los diferentes actores que participen en el sistema de valor de la caficultura de la zona de Marcala, La Paz; que se lleva a cabo el presente proyecto de investigación donde se pretende validar los beneficios que pueden obtenerse al aplicar el modelo de negocios “valor compartido” como acompañante crucial en el sistema de valor de dicho rubro, donde se busque llevar a cabo mejoras técnicas y económicas que a su vez aseguren la producción de café con calidad de exportación por parte del pequeño productor, él que a su vez asegura no solo su beneficio económico si no la mejora económica-social de su comunidad, con el apoyo de todos los involucrados y organizaciones interesadas sean estas gubernamentales o no gubernamentales.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTUALIZACIONES Y DEFINICIONES BÁSICAS

2.1.1 VALOR COMPARTIDO / SHARED VALUE

Son las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. El valor es definido por los beneficios en relación con los costos, no sólo por los beneficios (Porter & Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011).

2.1.2 MODELO DE NEGOCIO

Es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

2.1.3 CAFÉ

El grano en su forma de cereza, en pergamino, verde o tostado, incluyendo el café molido, descafeinado, líquido y soluble(Consejo Nacional del Café, 2005).

2.1.4 DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDO (DOP)

Es un tipo especial de Indicación Geográfica (IG), que sirve para distinguir y proteger un producto en función a sus especiales características, derivadas exclusiva o esencialmente de los factores naturales y humanos del medio geográfico del lugar de Origen(Denominación de Origen, Café de Marcala, s/f).

2.1.5 CAFÉ DE ORIGEN

Se utiliza el término para referenciar la procedencia de un café en concreto, en especial, para diferenciarlo de un “Blend” o café mezclado (Café colombiano: Información sobre el café de Colombia, s/f).

2.1.6 CAFICULTURA

Actividad agrícola cuyo objetivo es el cultivo y la producción de café (Monroig Inglés, s/f).

2.1.7 CAFICULTOR / PRODUCTOR DE CAFÉ

Persona que se dedica al cultivo del café(wordreference.com, s/f).

2.1.8 CAFETAL

Se refiere a la plantación de cafetos.(Café colombiano: Información sobre el café de Colombia, s/f).

2.1.9 CAFETOS

Es un arbusto de la familia de las rubiáceas, que da un fruto de color rojo llamado cereza. Sus semillas, cuando son tostadas, sufren un cambio aromático exquisito (Cafes.es, s/f) .

2.1.10 INTERMEDIARIO

Persona o Empresa que interviene en el proceso de comercialización ya sea entre el productor primario y el industrial o entre este y el consumidor (eco-finanzas.com, s/f).

2.1.11 CADENA DE VALOR

Es descomponer la empresa en una serie de actividades estratégicamente importantes con el objetivo de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación actuales y potenciales (MUÑOZ, 2004).

2.1.12 SISTEMA DE VALOR

Un sistema de valor a parte de contener la cadena de valor de la empresa debe incluir la de los proveedores, distribuidores y consumidores (De la Fuente S. & Muñoz C., 2003).

2.1.13 DESARROLLO SUSTENTABLE

Un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades (ONU, 1987).

2.1.14 FUERZAS MOTRICES O GUÍAS DE COSTOS

Son aspectos subyacentes a las actividades de naturaleza (estructural) que apoyarían el comportamiento de los costos(De la Fuente S. & Muñoz C., 2003).

2.1.15 VENTAJA COMPETITIVA

Acción mediante la cual ciertas organizaciones ejecutan diversas actividades a un costo menor o de diferente forma que permite crear un valor superior respecto a sus competidores(MUÑOZ, 2004).

2.1.16 VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible (Porter, ESTRATEGIA COMPETITIVA: TECNICAS PARA EL ANALISIS DE LA EMPRESA Y SUS COMPETIDORES, 2009).

2.1.17 APRENDIZAJE ACUMULADO / KNOW HOW

El Know How o curva de aprendizaje es una causal estructural del costo, que combina el aprendizaje y las económicas de escala, haciendo énfasis en el saber hacer y los procedimientos(Bermeo Muñoz & Bermeo Muñoz, 2004).

2.2 EL CAFÉ

2.2.1 HISTORIA DEL CAFÉ

Las plantas de café son originarias de Etiopía donde el cafeto tuvo su Origen probablemente en la provincia de Kaffa(Organización Internacional del Café, 2013).

Cortijo (s/f) describe que la historia del café presenta varios relatos sobre la forma en la cual se descubrieron los atributos del café. Dentro de los cuales se encuentra la que narra que un pastor de cabras etíope llamado Kaldi, se asombró al ver el animado comportamiento que tenían las cabras después de haber mascado cerezas rojas de café(Wikipedia, 2013). Así mismo, existe otra leyenda, de Origen árabe, en la que un sacerdote de un convento, habiendo escuchado del efecto del café en las cabras ideó la manera de elaborar una infusión para dársela a sus monjes que se dejaban ir al sueño durante los ejercicios nocturnos(Café La Nacional, 2010).

La Organización Internacional del Café (2013) establece, que lo que se sabe con más certeza es que los esclavos a los que se llevaba de lo que es hoy el Sudán a Yemen y Arabia a través del gran puerto de aquel entonces, Moca, sinónimo ahora con el café, comían la succulenta parte carnososa de la cereza del café. De lo que no cabe duda es que el café se cultivaba en el Yemen ya en el siglo XV y es probable que mucho antes también.

Moca era también el puerto principal de la única ruta marítima a la Meca, el lugar más concurrido del mundo en aquella época. Los árabes, sin embargo, tenían una rigurosa política de no exportar granos fértiles de café, para que no se pudiese cultivar en ningún otro lugar. El grano de café es la semilla del cafeto, pero cuando se le quitan las capas exteriores se vuelve infértil. Muchos fueron los intentos que se hicieron para lograr llevarse algunos cafetos o granos fértiles, pero esa carrera la ganaron por fin los holandeses en 1616, que consiguieron llevarse algunos a Holanda y allí los cultivaron en invernaderos.

2.2.2 ETIMOLOGÍA

La palabra café proviene del término turco qahve, a su vez, procedente del árabe, qahwa, a través del italiano. El término árabe sería una abreviación de la expresión qahwat al-bunovino de la habichuela.

Un posible Origen de la palabra se encontraría en el Reino de Kaffa en Etiopía, de donde procedería la planta del café; su nombre allí es bunn o bunna(Estévez, 1993).

2.2.3 VARIEDADES DE CAFÉ

El arbusto del café se le llama cafeto y fue catalogado en 1773 por el científico sueco Linneo como perteneciente a la familia de las rubiáceas y al género de Coffeaa.

Dentro de estas existen cuatro especies: la Excelsa y la Liberia, cuya producción es muy baja, y la Arábica y la Canéphora (también llamada Robusta), suponiendo estas dos últimas un 99% de la producción mundial (Café Siboney, 2013).

Desde el punto de vista económico, dos son las especies de mayor importancia en el mundo: Coffeaa arábica y Coffeaa canephora, denominado también robusta (García, s/f). Ambas variedades son las de mayor interés económico, constituyendo respectivamente, 70% y 30% de la población mundial(GBC Internacional, s/f).

Los cafetos de la especie arábica suelen medir en estado salvaje de 8 a 12 metros, crecen a altitudes comprendidas entre los 900 y los 2,000 metros y tienen hojas de hasta 15 cm. de largo. La producción del fruto comienza cuatro años después de ser plantado el arbusto y la cereza, es decir, el corazón del fruto, necesita unos 8 meses para su maduración (Wikipedia, 2013).

Los árboles de la especie Robusta miden en estado salvaje de 8 a 12 metros y crecen a altitudes entre los 200 y los 800 metros, no necesitan de tantos cuidados y a su vez son más resistentes a cualquier tipo de enfermedades y plagas (Café Arabe, 2013).

Los cafés que producen estos árboles suelen tener un perfil en taza bastante inferior a los arábicos, son menos digestivos, contienen mayor porcentaje de cafeína (entre el 2.2 y el 2.7%) y suelen dar tazas poco aromáticas, con amargor elevado, post-gusto pesado y poco agradable. En general el precio de los cafés robusta es bastante inferior a los de la variedad Arábica. El mayor productor de cafés robusta del mundo es Vietnam (Café Siboney, 2013).

2.3 SITUACIÓN DE LA CAFICULTURA

2.3.1 CAFICULTURA EN EL MUNDO

2.3.1.1 Aspectos generales del café en el mundo

Ramírez Forero (2001) describe al café como una bebida de carácter universal que se consume en todos los países del mundo. Sin embargo, el café como grano, es una semilla que procede del árbol o arbusto del cafeto, una rubiácea que crece en climas cálidos y cuyo cultivo se extiende a tiempos relativamente próximos.

El café es uno de los productos básicos del mundo que más se comercia. Se produce en más de 50 países y proporciona un medio de vida a más de 25 millones de familias caficultoras en el mundo entero. Entre los consumidores, el café es una bebida que goza de popularidad universal, y las ventas suponen más de 70,000 millones de dólares al año.

No es posible exagerar la importancia del café en la economía mundial. El café es uno de los productos primarios más valiosos, segundo en valor durante muchos años después del petróleo como fuente de divisas para los países en desarrollo. El cultivo, procesamiento, comercio, transporte y comercialización del café proporciona empleo a millones de personas en todo el mundo.

El café tiene una importancia crucial para la economía y la política de muchos países en desarrollo. Para muchos de los países menos adelantados del mundo, las exportaciones

de café representan una parte sustancial de sus ingresos en divisas, en algunos casos más del 80%.

El café es un producto básico que se comercia en los principales mercados de materias primas y de futuros, muy en especial en Londres y en Nueva York(Organización Internacional del Café, 2013).

El café es, después del petróleo, el producto comercial más importante del mundo; supera al carbón, al trigo y al azúcar.

2.3.1.2 Estadísticas del café en el mundo

Como se muestra a continuación las exportaciones a nivel mundial de los mayores países productores de café de Octubre del 2012 a Mayo del 2013 ascendieron a 108,022,243 de sacos de 60 Kilos.

Tabla 1. Exportaciones de los principales países productores de café a nivel mundial

País	Tipo de Café	Octubre-2012 a Mayo-2013 (sacos de 60 kilos)
Brasil	A/R	30124,877
Vietnam	R	23200,000
Indonesia	R/A	10912,631
Colombia	A	8056,219
Honduras	A	5231,838
India	A/R	5166,059
Perú	A	3877,508
Guatemala	A	3776,838
México	A	3598,953
Etiopia	A	3274,121
Uganda	R/A	3273,689
Nicaragua	A	2030,402
Costa de Marfil	R	1642,772
Ecuador	A/R	1551,972
Costa Rica	A	1278,187
El Salvador	A	1026,177

A: Arabico
R: Robusto

Fuente: (International Coffee Organization, 2013)

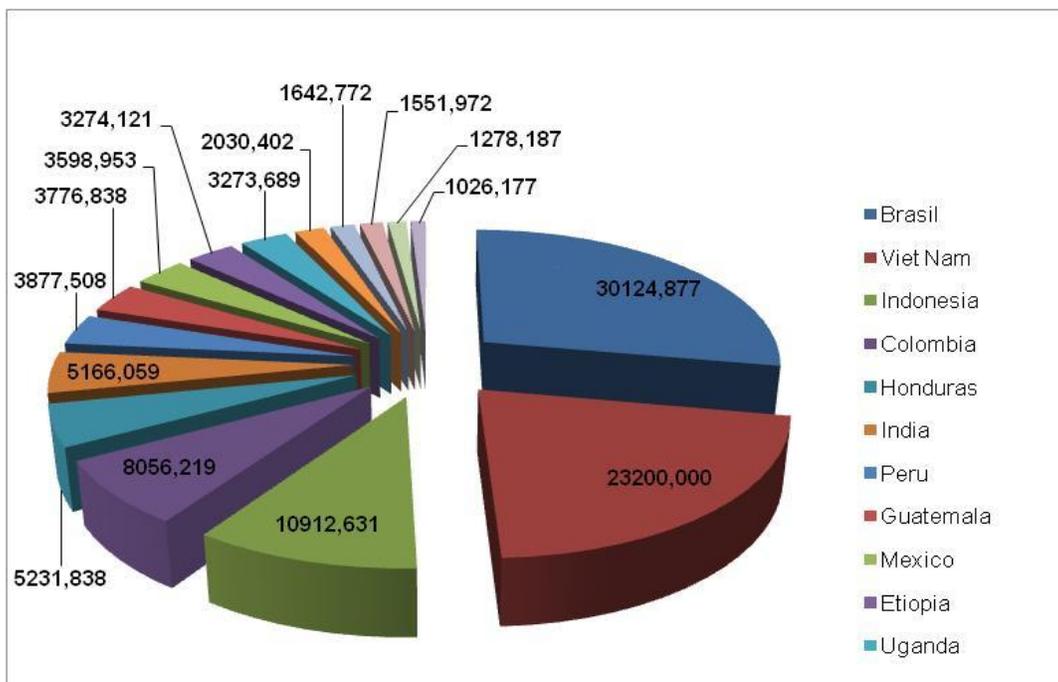


Figura 2. Principales países exportadores de café a nivel mundial

Fuente: Elaboración propia, datos: (International Coffee Organization, 2013).

Brasil figura como el principal exportador a nivel mundial, Colombia es el segundo mayor exportador y en tercer lugar se encuentra Honduras, quien a nivel centroamericano ocupa el primer lugar, como principal exportador.

Asimismo puede observarse como el mayor consumo del café está centralizado entre la Unión Europea y los Estados Unidos; de este último se conoce que el 80% de sus importaciones las lleva a cabo de América Latina (Villalobos, 2004).

Tabla 2. Importaciones de los principales países consumidores de café

País	Octubre-2012 a Marzo-2013 (sacos de 60 kilos)
Unión Europea	35917,805
Estados Unidos de América	12525,836
Japón	3691,927
Suiza	1298,944
Turquía	388,990
Noruega	345,691
Túnez	206,789

Fuente: (International Coffee Organization, 2013)

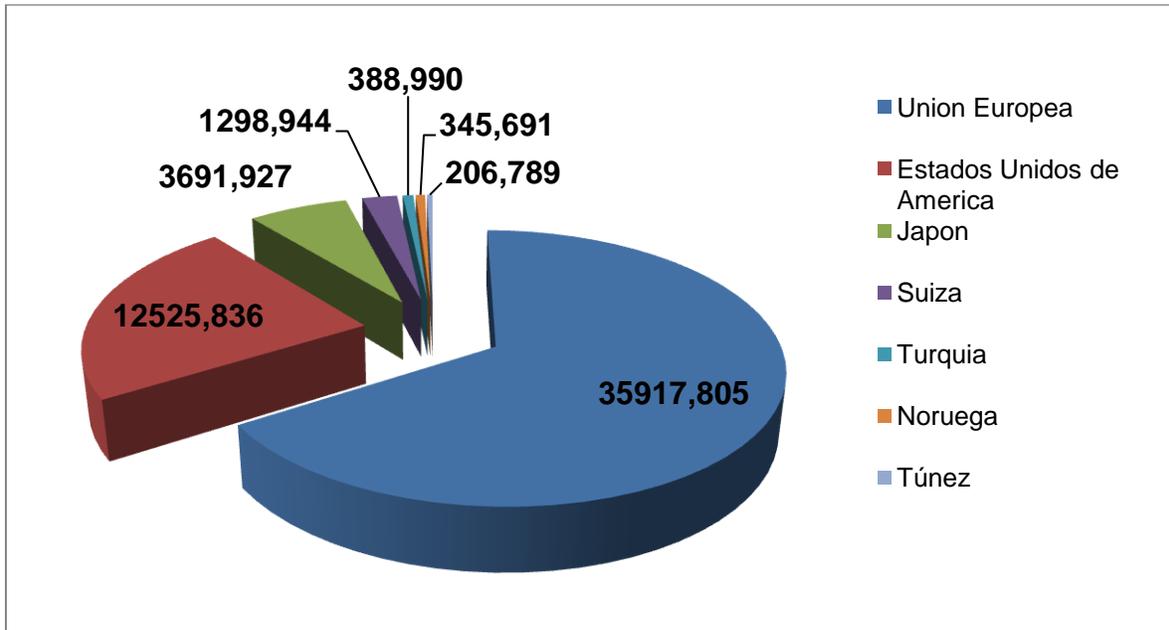


Figura 3. Principales países importadores de café a nivel mundial

Fuente: Elaboración propia. Datos: (International Coffee Organization, 2013)

A nivel internacional existe la Organización Internacional del Café, que es la principal organización intergubernamental que se ocupa de reunir a los gobiernos exportadores e importadores del grano y mediante cooperación internacional ayudar a enfrentar los desafíos que enfrenta el sector cafetalero mundial fortaleciendo el sector y promocionando la expansión sostenible del mismo.

Los gobiernos miembros de dicha organización conforman el 97% de la producción mundial del café.

Asimismo varios de los países miembros son los mayores importadores (del 80% del consumo mundial) y dentro de estos países se pueden mencionar: Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, España, Estonia, Eslovenia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Japón, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Reino Unido, Suecia, Suiza, Estados Unidos de América y La Comunidad Europea (International Coffee Organization, 2013).

Seis son las empresas que adquieren casi la mitad de la producción mundial, estas son: Kraft, Nestlé, Procter & Gamble, Sara Lee, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y Tchibo (International Coffee Organization, 2013).

2.3.2 CAFICULTURA EN HONDURAS

Honduras es el primer productor de café a nivel Centroamericano, en donde el 98% del café es cultivado bajo sombra y el 95% está en manos de pequeños productores. La caficultura Hondureña en la actualidad genera más de ochocientos mil de empleos directos e indirectos lo cual aporta más del 10% de la generación total de empleos del país y 22% de beneficio de empleos directos en el área rural.

Honduras, tiene una superficie total en café de 270,000 ha (8% de la superficie total cultivada) y produce un 3% del café mundial, es importante también mencionar que aproximadamente el 10% de la población hondureña depende del café, por tanto es un cultivo y una actividad agrícola de alto impacto en el país.

En Honduras el café se cultiva en su mayoría bajo sombra (entre el 95 y el 98% de toda la producción de café) con un rendimiento aproximados de 700 a 800 kg/ha.

En Honduras existen 14,264 kilómetros cuadrados, que suponen 455,066 manzanas, sembradas de café, alrededor de 4.2 manzanas por productor, en la mayoría de los casos, el café pasa por la manos de varios intermediarios, antes de llegar a las empresas exportadoras. Aproximadamente el 90% de todo el café Hondureño es comercializado a través de intermediarios independientes y agentes de casas exportadores, 10% se comercializa a través de cooperativas y otros; dichos intermediarios retienen en gran parte el valor, ganancia o utilidad generada por la actividad cafetalera. En los mercados de destino, una pequeña taza de café, cuesta más que el salario de todo un día de un jornal dedicado a la actividad cafetalera.

La producción del café está diseminada en toda Honduras, particularmente en la región occidental y sur occidental del país. Las regiones cafetaleras en Honduras son organizadas de la siguiente manera:

- Región Copán: Departamento de Copán, Ocotepeque, Lempira, Norte de Santa Bárbara y Cortés.
- Región Opalaca: Santa Bárbara, Lempira e Intibucá.
- Región Montecillos: La Paz, Comayagua, Sur de Santa Bárbara e Intibucá.
- Región Comayagua: Comayagua y Francisco Morazán.
- Región El Paraíso: El Paraíso y algunas zonas adyacentes de Choluteca y Francisco Morazán.
- Región de Agalta: Yoro y Olancho.

De los 15 departamentos del país, 215 municipios dependen económicamente de la actividad de la caficultura (IHCAFE- Instituto Hondureño del Café, s/f).

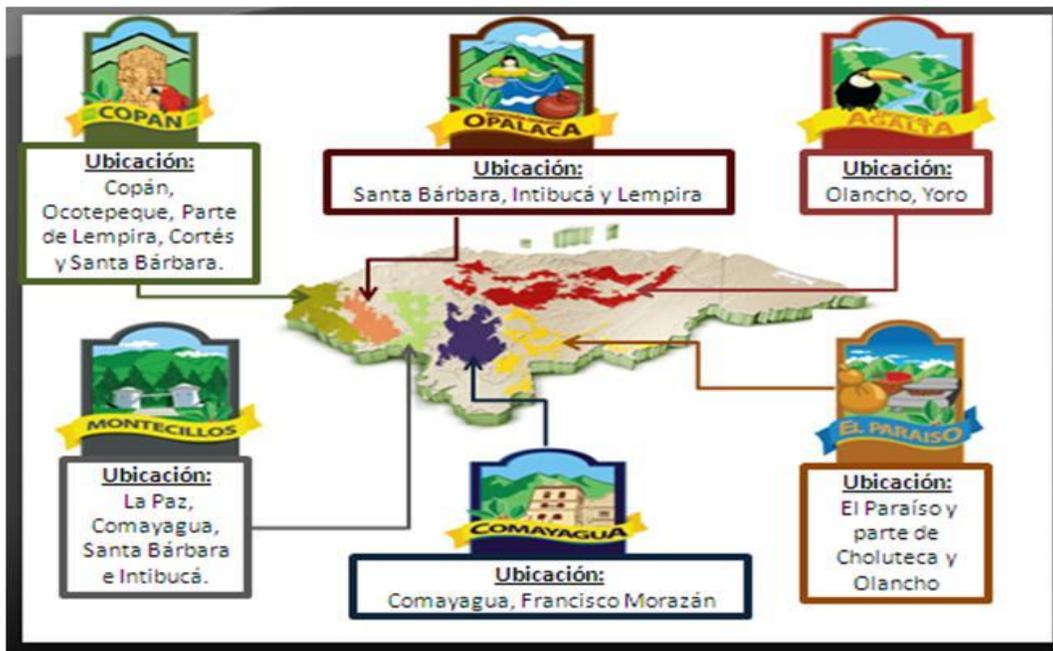


Figura 4. Regiones cafetaleras en Honduras

Fuente: Elaboración propia, datos (IHCAFE Instituto Hondureño del Café, s/f).

Las plantaciones de café, cultivadas en nuestro país, son en su totalidad de variedad arábica, por lo general en zonas montañosas, entre los 800 y 1500 msn m. La producción en Honduras, se puede dividir de la siguiente manera:

- ✓ 5% es Café de tipo Standard
- ✓ 65% es Café de Altura
- ✓ 27% es Café de Estricta Altura
- ✓ 3% es Café Especial

El café constituye el primer y principal producto agrícola de agro exportación en Honduras con una participación en las exportaciones que pasó de 40.9% en 2010 a 49.7% en 2011, sufriendo a Junio del 2013 un descenso del 38.6% (US\$ 395.8 millones) en comparación al valor exportado en el mismo periodo del 2012. Además representa el sustento económico de más de 800 mil familias involucradas en la producción nacional; un promedio de 1 millones de hondureños están comprendidos indirectamente en la cadena cafetalera. La exportación de este grano representa el 8% del PIB nacional y casi el 30% del PIB agrícola. El café se ha convertido en el referente de las exportaciones agrícolas en Honduras, a Julio del 2013 las exportaciones de café aportaron US\$ 665.4 millones. (Banco Central de Honduras, 2013)

Entre los principales compradores del café hondureño figuran: Alemania, Estados Unidos, Bélgica, Corea y Japón (IHCAFE- Instituto Hondureño del Café, s/f).

A continuación se muestra un informe estadístico de la producción en Honduras y un comparativo de los años 2012 y 2013:

Comparativo Exportaciones Cosecha 11-12/12-13		
Exportaciones	Volumen Scs.46Kg	Divisas US\$
Cosecha 2011-2012	7,139,810.39	1,439,077,929.72
Cosecha 2012-2013	5,660,894.07	795,176,202.71
Diferencia	- 1,478,916.32	- 643,901,727.02
Diferencia Porcentual	-20.7%	-45%

Figura 5. Comparación nivel exportaciones de Honduras

Fuente: (IHCAFE, 2013)

La actividad cafetalera en Honduras es impulsada por unas 150,000 familias propietarias de sus fincas y cuyo derrame económico impulsa y beneficia a más hondureños.

Las familias dueñas de fincas, desde pequeñas parcelas de una (1) manzana hasta las que tienen grandes extensiones, son el sostén de esta actividad productiva. Asimismo, la caficultura hondureña genera cientos de miles de empleos en el período de cosecha cafetalera, además de los empleos permanentes para el mantenimiento de las unidades productivas a través de podas, fertilización y resiembra.

En años recientes Honduras ha sido grandemente beneficiada de la rentabilidad del café, ya que el récord de ingreso de divisas, producto de las exportaciones del café, ha permitido mantener la estabilidad del tipo de cambio del Lempira en relación al Dólar estadounidense. Asimismo, el ingreso de las divisas del café le ha permitido al país hacer frente a la presión de las divisas que están provocando los precios elevados del petróleo.

Durante los años 1990's los precios internacionales del café se vieron seriamente afectados, principalmente por cambios en la producción en Brasil (causadas sobre todo por heladas); por ajustes realizados por los proveedores de café en respuesta a los cambios en los precios y por una creciente y constante siembra de plantaciones de café y aumento de la producción en otros países asiáticos, especialmente Vietnam.

Sin embargo, para finales de los noventa con la situación en Brasil después de las heladas y sin restricciones en cuanto a densidad de árboles y técnicas de siembra, así como la apertura de nuevas zonas de producción y ya incursionando como café especial, se aumentó la producción y la oferta mundial del café de Honduras.

La sobreoferta mundial durante los años 2000 y 2001, provocó una caída en los precios del café a sus niveles más bajos en treinta años, para muchos caficultores, los precios del café cayeron por debajo de sus costos de producción, ocasionando dificultades financieras y sociales a productores y trabajadores de toda Honduras y el mundo. Si bien en los últimos años los precios internacionales del café han mejorado

significativamente, estos aún no alcanzan los niveles similares y precedentes a 1998, y obliga a los agricultores del café a ser muy cautelosos en sus programas de producción cafetalera para no recaer en la crisis causada por la sobreoferta del grano ocurrida entre 1999 y 2003.

En Honduras, no obstante a pesar de la importancia de la actividad cafetalera, cerca del 80% se conduce con sistemas tradicionales de producción y acopio, con gran dispersión de los predios o fincas, unidades agrícolas con bajos niveles de producción y productividad, ofertas productivas desordenadas, y un alto grado de fragmentación de los cultivos; sin embargo los beneficiarios directos de esta actividad son las familias rurales pobres de Honduras que se benefician de los empleos generados por dicha actividad en las zonas rurales del país.

Adicional a la ejecución del rubro de la caficultura en su mayoría a nivel de subsistencia, el IHCAFE ha informado la presencia de niveles de infección bastante altos del hongo la roya, alcanzando niveles del 25%. (IHCAFE Instituto Hondureño del Café, s/f). Según informe presentado por el Director Ejecutivo de la OIC, Robério Oliveira Silva, indica que un 25% de las 280 mil hectáreas de café existentes resultaron dañadas por la roya. A pesar de que la plaga dañó 100 mil manzanas, Honduras fue el país menos afectado porcentualmente en comparación con otros países. Aún con estos resultados la cosecha de 2012 – 2013 sufrió una baja, lo que generó una disminución en las exportaciones (como puede observarse en la figura. 5) y como consecuencia de ellos unas 300 mil personas perdieron su empleo. (Diario Tiempo, 2013)

Los cambios bruscos y volatilidad reciente del mercado internacional del café, aun cuando ha traído cambios en los precios y afectan principalmente a los productores y trabajadores del café, puede a la vez convertirse en una oportunidad de desarrollo en la actividad cafetalera nacional, siempre y cuando se aborde la problemática del café desde un punto de vista y enfoque estratégico con la aplicación de estrategias de desarrollo en la cadena de valor, tornando debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, al pasar de una cadena productiva a una de valor.

Es así que aprovechando las fortalezas de los cultivos cafetaleros en Honduras, las 6 regiones en las cuales se divide el sector cafetalero de Honduras, buscan mantener dichas fortalezas para sobresalir en los mercados internacionales. En específico la zona de Montecillo, que a partir del 2005 obtiene la primera denominación de Origen de Honduras y de Centroamérica por parte de Marcala, La Paz (Denominación de Origen, Café de Marcala, s/f).

2.3.3 CAFICULTURA EN MARCALA, LA PAZ

Marcala es un municipio ubicado en la zona sur-occidental de Honduras perteneciente al departamento de La Paz; los indicios relacionados con el cultivo del café datan desde el año de 1866. Marcala cuenta con una población de 21,460 habitantes, lo que arroja una densidad poblacional de 95.37 hab/ kms². La extensión territorial del municipio de Marcala es de 225 kms². La altitud del municipio supera los 1,200 metros sobre el nivel del mar, contando con un clima de montaña con temperaturas que varían entre los 12 °C y los 28°C.

La industria de la zona se ha concentrado en la producción y comercialización de granos básicos pero sobre todo del grano del café (Honduras en sus manos, 2013).

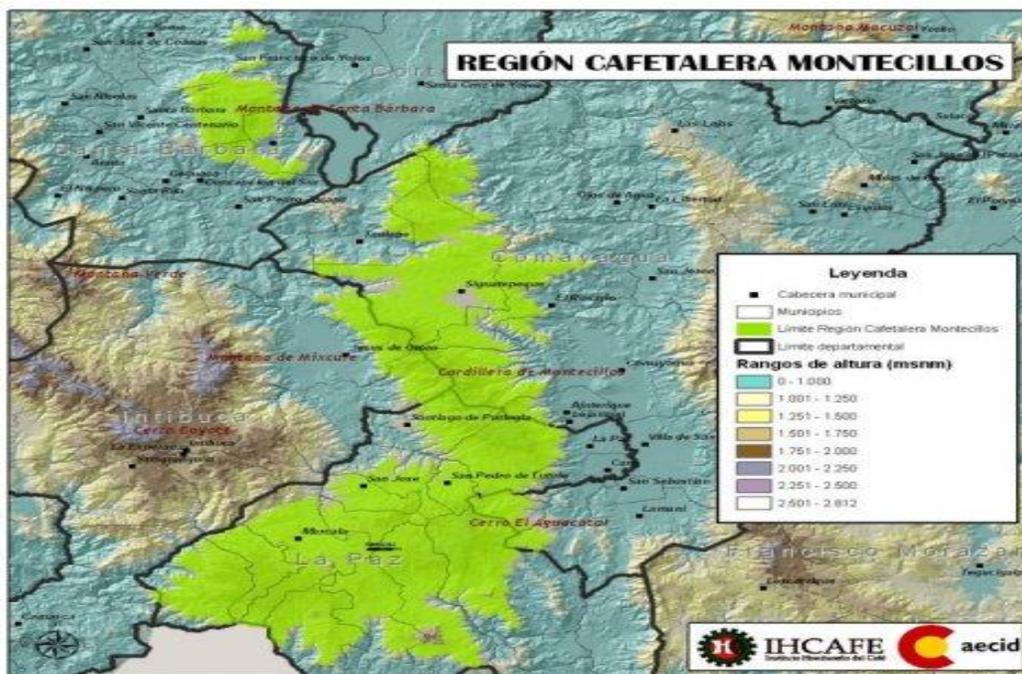


Figura 6. Límite de la región cafetalera Montecillos

Fuente: (IHCAFE, 2013)

Esta zona de Honduras es en donde se cosechó uno de los primeros cafés de alta calidad haciendo de este un producto gourmet fino, por lo cual logra ser un café diferenciado. En Marcala el café cuenta con las siguientes certificaciones: Fair Trade, Organic, Rainforest Alliance, UTZ certified y Denominación de Origen Protegida, certificados de café orgánico y comercio justo FLO(Leemkuill, 2008)

Fue por medio de la resolución del Consejo Nacional del Café (CONACAFE) No. 001-2011 del 15 de Noviembre del 2011 que se publica la Denominación de Origen otorgada a partir del 18 de Noviembre del 2005; donde se ratifica la protección otorgada y extendida al nombre de Denominación de Origen “Café de Marcala”.

Una Denominación de Origen (DO), de acuerdo a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) es “un tipo especial de Indicación Geográfica (IG), que sirve para distinguir y proteger un producto en función a sus especiales características, derivadas exclusiva o esencialmente de los factores naturales y humanos del medio geográfico del lugar de origen”.

Lo que se busca con esta denominación de origen es proteger la producción de su café de la usurpación del nombre que distingue la calidad del mismo, en resumen se busca proteger el prestigio del “Café Marcala”, y así evitar la adulteración, falsificación o competencia desleal. La excelencia del café producida en esta zona ha generado una gran demanda de compra en los mercados internacionales(Denominación de Origen, Café de Marcala, s/f).



Figura 7. Región con Denominación de Origen Protegido (DOP)

Fuente: (La cadena del café de Marcala, Honduras, 2008)

En la actualidad existen dentro de la cadena de distribución del café diferentes actores, a continuación se muestra un esquema de integración de la misma:



Figura 8. Cadena de distribución del café en Honduras

Fuente: (Leemkuill, 2008)

Según el Directorio de Exportadores (2012), dentro del eslabón de la cadena de distribución se encuentran las cooperativas existentes en la región de Montecillos, dentro de las cuales podemos mencionar:

1. COMUCAP (Coordinadora de Mujeres Campesinas de La Paz)
2. COMSA (Café Orgánico de Marcala S.A de C.V, con 614 socios registrados al 2011)
3. CARUCHIL (Cooperativa Agroindustrial Regional Unión Chinacla Ltda.)
4. COMPUL (Cooperativa Mixta Unidas para Progresar Ltda.)
5. CAUFUL (Cooperativa Agropecuaria Unión y Esfuerzo N.1)
6. RAOS (Cooperativa Regional de Agricultores Orgánicos de la Sierra Ltda., conformada por 198 socios).

Y fundaciones como FUNDER (Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural), que cuenta con 314 socios de los cuales 76 son mujeres. Datos comparativos de producción y certificaciones.

Tabla 3. Datos comparativos de producción y certificaciones

Datos de proceso de producción y certificación	Cosecha 2007-08	Cosecha 2008-09	Cosecha 2009-10	Cosecha 2010-11
Total Mz en producción	830 Mz	980 Mz	1,150 Mz	2,819 Mz
Total Mz certificadas (por sello)				
Orgánico Fair Trade	323 Mz	319 Mz	356 Mz	2,393 Mz
Fair Trade Convencional	507 Mz	661 Mz	794 Mz	426 Mz
Total socios y socias	210	245	310	614
Total no socias o socios a los que se compra	118	140	175	0
Certificación DO Marcala				614
Símbolo de Pequeños Productores				614
Total socias y socios certificados (por sello)	210	245	210	614
Orgánico comercio justo (Fair Trade)	88	85	94	429
Comercio Justo Convencional	122	160	216	185

Fuente: (<http://www.cafeorganicomarcala.net>)

En Marcala surgió la iniciativa de parte de un grupo de productores para posicionar la marca “Café Marcala”, en los mercados del café como un producto con denominación de Origen y es por esta razón que en el año 2005 surge la Asociación de productores

de Café de Marcala (ADOPCAM), que está integrado con socios originarios de la Región cafetalera de Montecillos.

Esta asociación cuenta con un consejo regulador que es el encargado de regular y otorgar la Denominación de Origen Protegido (DOP) “Café de Marcala”. ADOPCAM es también la encargada de regular y hacer cumplir los reglamentos y la aplicación del sistema de trazabilidad a lo largo de toda la cadena de distribución. Actualmente la estructura con que cuenta esta asociación está conformada por: 1381 socios productores (12% son mujeres), 31 intermediarios, 14 exportadores y 2 brockers. Asimismo se dedica a la producción, acopio procesamiento y certificación de la DOP.

El café de Marcala se exporta especialmente hacia Alemania, Estados Unidos, Canadá, Bélgica y a otros países con menor volumen y valor de exportaciones como ser: Japón, Suiza, España e Italia («Experiencia de vinculación a los mercados de la agroempresa Asociación de Productores de Café de Marcala (ADOPCAM).PDF», Mayo 2010, pp. 1-3).

Tabla 4. Principales compradores del café orgánico de Marcala

PRINCIPALES COMPRADORES	PAIS
SUSTAINABLE HARVEST	ESTADOS UNIDOS
OXFAM	BÉLGICA
ROYAL COFFEE	ESTADOS UNIDOS
ETHIQUABLE	FRANCIA
EQUAL EXCHANGE	ESTADOS UNIDOS
JUST*US	CANADA
RonGabay Coffee	CANADA
BERNHARD BENECKE	ALEMANIA
INTERAMERICAM COFFEE	ESTADOS UNIDOS
HACOFCO	ALEMANIA
TRABOCCA	HOLANDA
CAFEMA	SUECIA
COUNTER CULTURE	ESTADOS UNIDOS
DESCAMEX	ESTADOS UNIDOS
MITSUI	JAPÓN
BENEFICIO SANTA ROSA	NACIONAL

Fuente: (<http://www.cafeorganicomarcala.net>)

2.4 CADENA DE VALOR

Existen una gran variedad de conceptos sobre “la cadena de valor”. Según Fabre (1994) define la cadena de valor como el conjunto de agentes económicos que contribuyen a lo largo de todas las actividades que conllevan que un producto sea elaborado hasta la entrega al consumidor; es decir, todos los involucrados desde el proceso de producción, procesamiento, almacenamiento, distribución y comercialización del producto o servicio, incluido el servicio post venta o de apoyo (Torero & G.P. Hansen, s/f).

A continuación se muestra como ejemplo todos los involucrados en la cadena de valor del café (Colombia), para ilustrar como todos los agentes económicos (productor, intermediario, exportador, brokers, etc.), tal como se muestra en la figura 10; forman parte del proceso de cultivo, preparación y comercialización del grano hasta que se ve convertido en café líquido; tomando en consideración que en la actualidad en diversas zonas cafetaleras de Colombia se aplica el modelo de valor compartido por parte de empresas privadas internacionales.

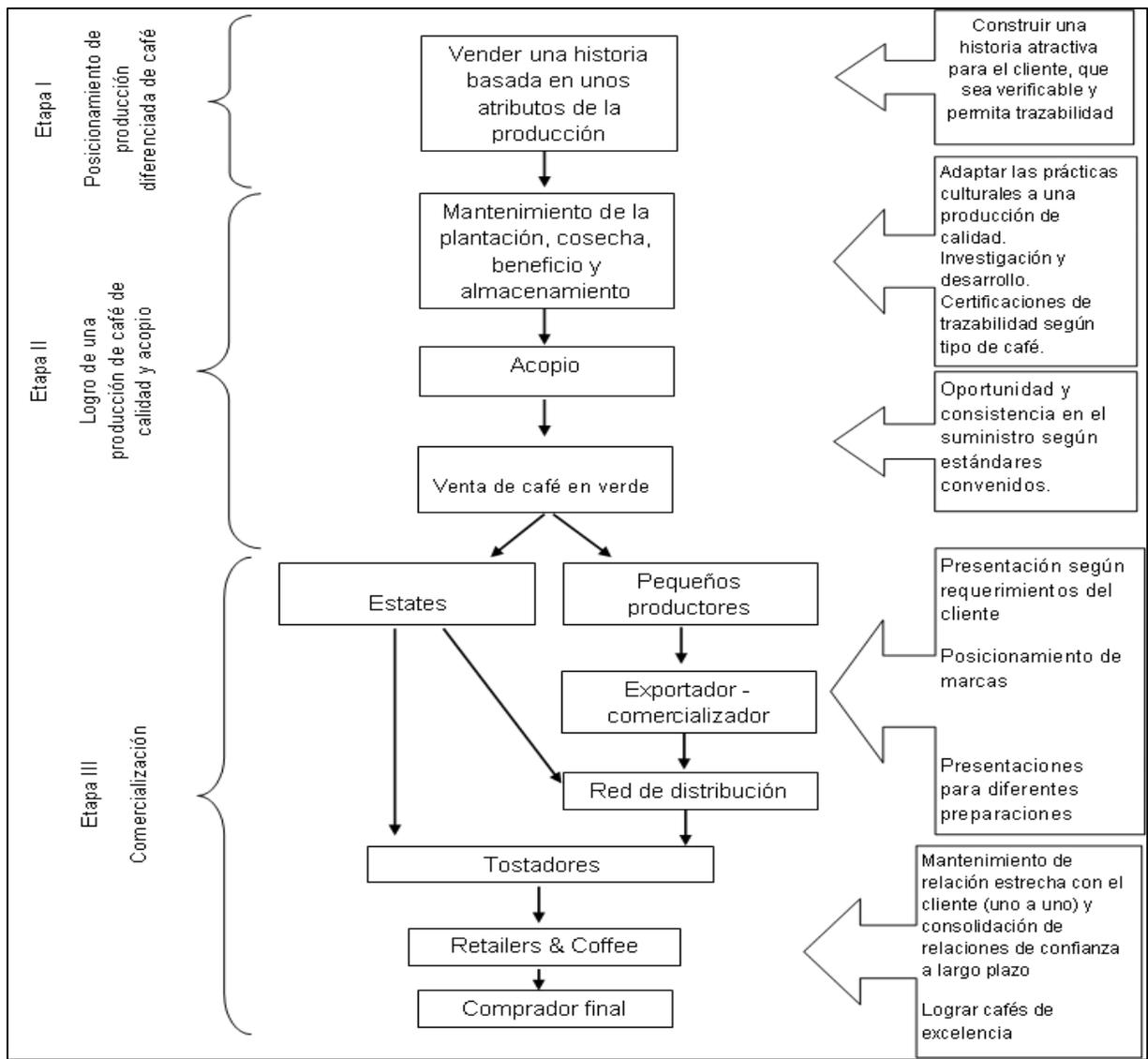


Figura 9. Ejemplo de cadena de valor de café Colombia

Fuente: (Escobar & Peralta, 2005)

2.4.1 ORIGEN DE CADENA DE VALOR Y DE UN SISTEMA DE VALOR SEGÚN PORTER

El concepto de cadena de valor desarrollado por Michael Porter (1986), establece que las actividades de las empresas pueden dividirse en:

1) Actividades primarias, y 2) Actividades de soporte o secundarias. Estas son divididas de manera estratégica, con el propósito de explicar el comportamiento de los costos y la diferenciación que se pudiera lograr si las empresas logran ejecutar de

manera diferente o estratégica dichas actividades. A continuación se muestra en un esquema el grupo de procesos primarios y de soporte.



Figura 10. Cadena de valor según PORTER

Fuente: (Web Y Empresas, 2012)

El valor que se les agrega a estas actividades haciéndolas más productivas, al final se termina trasladando al cliente o consumidor final; a su vez la empresa logra obtener ventajas competitivas.

Según Porter (1980, 1985, 1990), sostiene que al ejecutar diversas actividades a un costo menor o de diferente forma se crea un valor superior respecto a los competidores. Porter prosigue su análisis, afirmando que dentro de dichas actividades existen unas fuerzas motrices denominadas drivers, directrices o guías de costos que son determinantes para fijar diferencias en cuanto a costos o al valor final que recibirá el cliente. Las diez directrices se enumeran y se explican a continuación:

1. Las economías de escala: se genera al realizar las actividades de manera diferente y más eficiente a gran escala. Estas se pueden aplicar en producción, compras, distribución, investigación y desarrollo.
2. El aprendizaje acumulado (Know How): esta se genera a través del tiempo incrementando la eficiencia y disminuyendo los costos, a medida que se va adquiriendo conocimiento al desarrollar una actividad de valor.

3. Interrelaciones: La habilidad para interrelacionarse o compartir una actividad de valor con otras unidades estratégicas de negocios, lo anterior busca la disminución de los costos y el aumento de la diferenciación.
4. Integración: tanto la estrategia empresarial como la estructura organizacional se ve afectada al diversificar la empresa, ya sea al adquirir otra empresa o cuando se lleva a cabo el desarrollo interno.
5. Los factores o marco institucional: que pueden afectar la estrategia empresarial, como la legislación gubernamental, políticas institucionales, los competidores, etc.
6. Las políticas discrecionales: estas actúan independientemente de que existan otras guías o directrices de costos, como por ejemplo las estrategias de bajos costos o la estrategia de diferenciación.
7. El patrón de utilización de la capacidad instalada: los costos están ligados a la utilización de la capacidad instalada. Aquí se establece que la utilización de la capacidad instalada no debe estar ligada a las fluctuaciones temporales de la oferta y la demanda.
8. La ubicación geográfica de la actividad: esto puede afectar la forma en que la empresa lleva a cabo una actividad de valor y el costo de las mismas. Como por ejemplo: costos de mano de obra, materia prima, impuestos, etc.
9. El tiempo: que siempre está unido a los procesos de aprendizaje y a la curva de experiencia.
10. Los eslabonamientos entre actividades: el grado que las actividades de valor tengan dentro de la cadena, puede constituir una fuente de ventaja competitiva; a través de los mecanismos de optimización y coordinación.

Bermeo Muñoz & Bermeo Muñoz(2004) establecen que con lo anterior queda claro, que mediante la modificación en los costos de las actividades de valor, de dicha cadena se puede llevar a cabo una diferencia que puede denominarse “ventaja competitiva sostenible”.

Es con esta identificación y por medio de la aplicación de las directrices anteriormente mencionadas dentro de las actividades de la cadena de valor que se forma la base para

Llevar a cabo una cadena de valor extendida lo que al final conforma un sistema de valor.

El sistema de valor entonces deberá estar conformado por: la cadena de valor extendida de la empresa, cadena de valor del proveedor, del distribuidor y la de los consumidores(De la Fuente S. & Muñoz C., 2003).



Figura 11. Componentes de un Sistema de Valor

2.4.2 CADENA DE VALOR DEL CAFÉ EN MARCALA

Tomando como referencia otro concepto de cadena de valor establecido por Fabre (1994), se deben tomar en consideración todos los actores que intervienen en el proceso productivo del café; que inicia con el cultivo y cosecha por parte del pequeño productor de Marcala hasta el consumo final de la bebida del café, por parte de los países importadores del mismo.

Asimismo en medio de todo este proceso productivo, en específico para el cultivo del café se han definido las actividades requeridas para llevar a cabo cada operación y cuáles y cuántos de los actores están involucrados en dicha actividad.

A continuación se presenta como resultado de una investigación llevada a cabo por ACID-SAG en el 2012, la composición de la cadena de valor del café en Honduras.

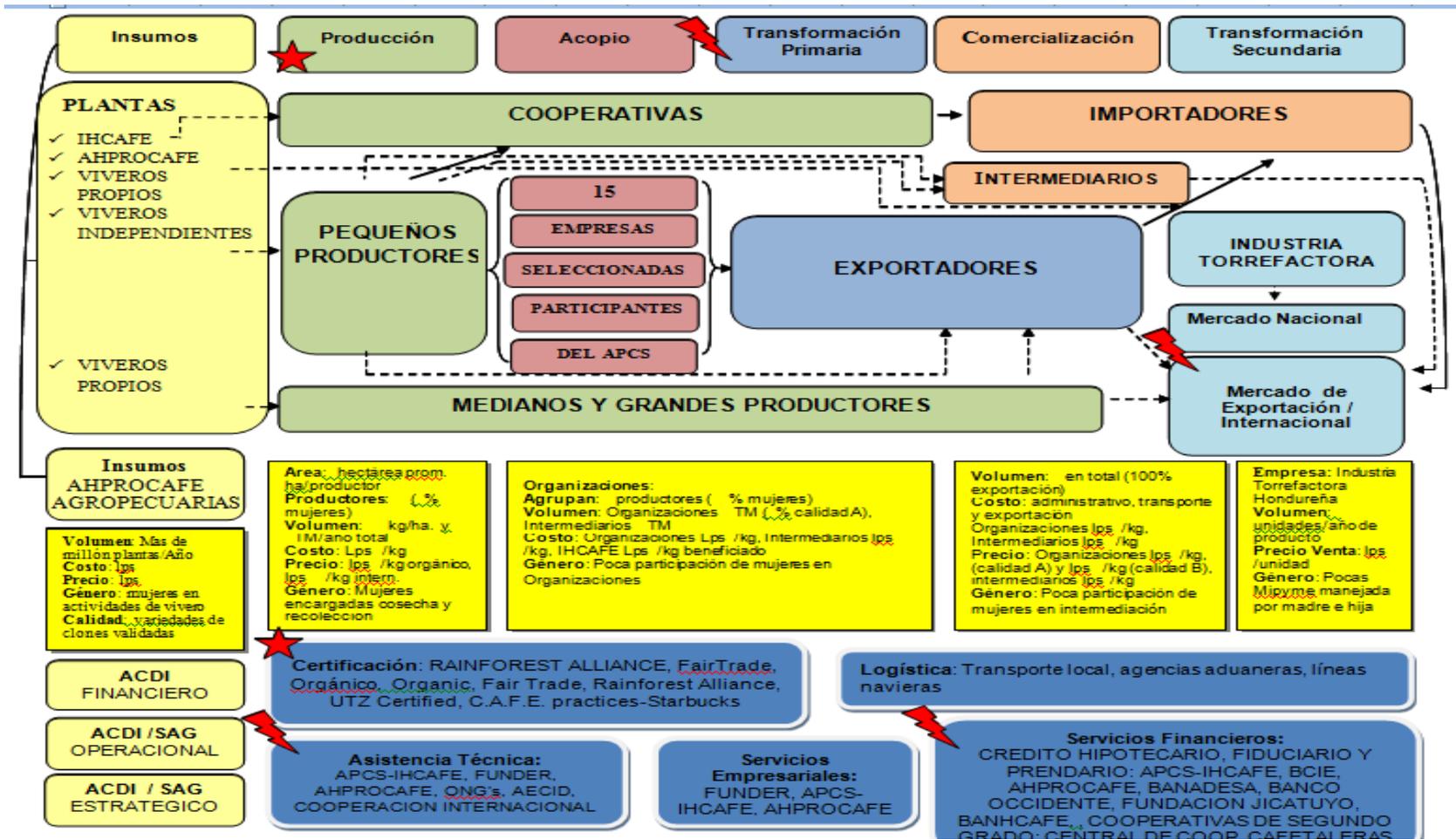


Figura 12. Cadena de valor del café en Honduras

Fuente: (Fiallos, 2012).

2.5 VALOR COMPARTIDO

2.5.1 ORIGEN DE VALOR COMPARTIDO

Michael Porter (2011), menciona que en la actualidad las empresas están siendo culpadas de ser la causa principal de todos los problemas sociales, económicos y ambientales, que aquejan a la sociedad donde establecen sus actividades comerciales y que estas aumentan sus ganancias a costa de las crisis anteriormente mencionadas. A pesar de todos los esfuerzos que las empresas en la actualidad realizan haciendo referencia a la responsabilidad corporativa, la cual se ha venido a desarrollar a causa de la presión externa; no ha sido suficiente para limpiar la imagen y volverse legítimas y confiables para la comunidad donde mantienen operaciones.

Es por esto que Porter recomienda a las empresas cambiar el esquema de responsabilidad social (que solo ataca la periferia del problema) para crear un valor real; un valor compartido que ataque el centro de los problemas sociales que aquejan a los integrantes de la comunidad. Lo anterior se ha concluido basándose en la premisa que la empresa necesita de una comunidad exitosa para poder crear la demanda del consumo del producto o servicio que la empresa produce o genera, asimismo la comunidad requiere de una empresa exitosa que genere fuentes de empleo que ayuden a crear el éxito económico y social de sus integrantes.

Porter define el concepto de valor compartido como un nuevo modelo o pensamiento de negocios que busca una solución mediante la creación de un valor económico que al mismo tiempo genere un valor para la sociedad, ayudándola a enfrentar y abordar todos los problemas y desafíos que se presenten; es decir, crear una conexión entre el éxito económico empresarial (mejorando su competitividad a través de sus políticas y prácticas operacionales); y el bienestar social, ambiental y económico de la sociedad.

2.5.2 CÓMO SE CREA EL VALOR COMPARTIDO

La creación del valor compartido por parte de las empresas, pueden llevarse a cabo a través de tres (3) formas diferentes:



Figura 13. Formas de crear valor compartido en las empresas

Fuente: (Porter & Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011)

2.5.3 DIFERENCIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y VALOR COMPARTIDO

El crear valor compartido (CVC) debe sustituir en las actualidad las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), porque estos últimos solo están enfocados en mejorar la imagen o reputación de la empresa; la conexión real con la comunidad o sociedad donde mantiene sus actividades es muy frágil lo que no asegura una buena relación a largo plazo.

Caso contrario la CVC es un apoyo que aprovecha la experiencia y posición de la empresa para mantener su ventaja competitiva, creando un valor económico real a la sociedad a través de la creación de un valor social.

A continuación se muestran las diferencias más significativas entre la RSE y la CVC.

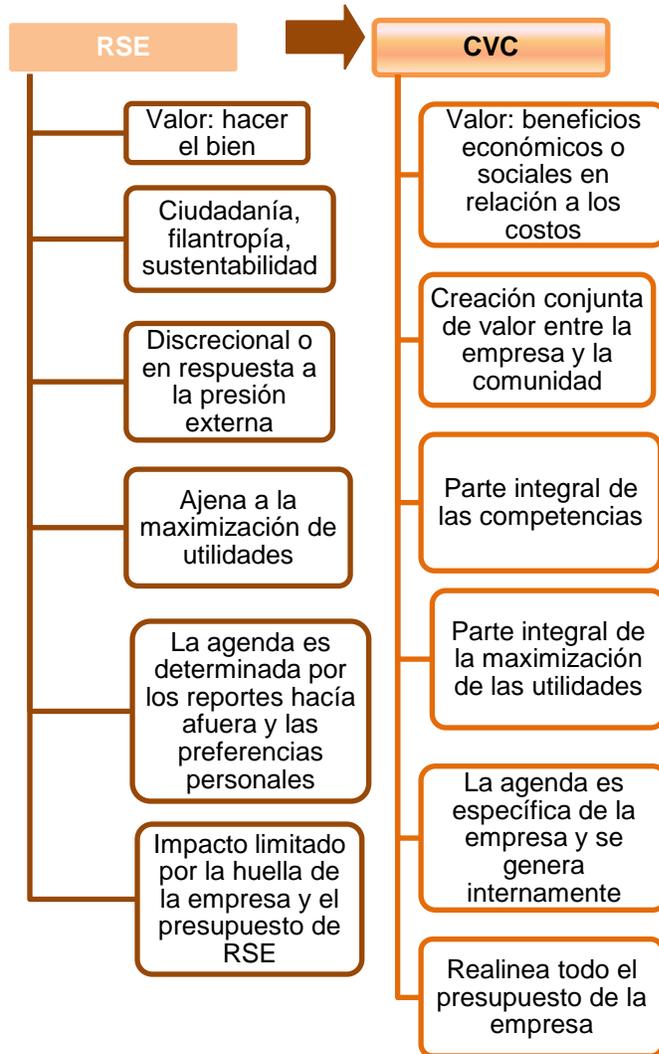


Figura 14. Diferencia entre Responsabilidad Social Empresarial Vrs. Creación de valor compartido

Fuente: (Porter & Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011)

2.5.4 BENEFICIOS DE VALOR COMPARTIDO

Lo importante de aplicar el valor compartido es que el valor no está relacionado con los valores personales de los propietarios o gerentes, ni con devolver o retribuir mediante alguna forma que no llega al centro del problema social, ambiental o económico. Lo que se busca es un crecimiento del desarrollo económico de la sociedad lo que a su vez trae consigo el crecimiento de la economía global.

Porter (2011) menciona que dentro de los beneficios que las empresas pueden esperar al generar valor compartido, se encuentran:

- El valor compartido abre muchas nuevas necesidades por atender, nuevo productos que ofrecer y nuevos clientes que atender.
- Ayuda a generar ventajas competitivas que son muy sustentables y sostenibles a largo plazo.
- El prisma del valor compartido puede aplicarse a todas las decisiones importantes de la empresa, no tiene límite de aplicación.
- Como resultado de la mejora en las condiciones de la sociedad hay una mejora en las condiciones del negocio, los que detonan ciclos de retroalimentación positivos.
- Las tres vías de aplicación del valor compartido se refuerzan mutuamente.
- Las empresas pueden recuperar el respeto de la sociedad en el proceso de la aplicación del valor compartido; a la vez que esta proporciona a las empresas la capacidad de utilizar los recursos, habilidades y la capacidad de gestión para liderar el progreso social.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUES Y MÉTODOS

El enfoque utilizado en el desarrollo de la investigación es mixto, dado que requirió la combinación cuantitativo y cualitativo, al utilizar la recolección de datos estadísticos, para establecer patrones de comportamiento y asimismo se requirió la recolección de datos sin medición numérica, para lograr descripciones detalladas de situaciones y de conductas observadas, que aportó a la resolución del planteamiento del problema.

Según señalan Hernández, Fernández y Baptista, (2005, p. 20) “En términos generales, los dos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento”.

Para el desarrollo de la parte de investigación cuantitativa se considera que el alcance de la misma es de tipo explicativo. Hernández...*et al.* (2005) define los estudios explicativos como los que permiten ir más allá de la descripción de conceptos, situaciones y fenómenos; es decir, que están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, porqué ocurren dichos fenómenos y en qué condiciones se manifiestan. Con dicha información se buscó dar precisión y dimensiones a la resolución del planteamiento del problema.

Para la recolección de datos se utilizaron técnicas como: entrevistas abiertas y personales, sesiones de lluvia de ideas, revisión de datos secundarios y la observación.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de poder responder a las preguntas de investigación planteadas, poder cumplir con los objetivos del estudio y tomando en consideración el enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), se define que el diseño de la investigación es de tipo transeccional, al llevar a cabo recolección de datos en un momento único; y de tipo

descriptivo al indagar la incidencia de ciertas variables en la población de pequeños caficultores (Hernández... *et al*, 2005).

3.2.1 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Las fases que fueron utilizadas para llevar a cabo el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

Tabla 5. Fases, técnicas y sujetos del estudio

TÉCNICA (S) UTILIZADA (S)	Descripción de la Técnica	FASE			
		Determinación de la cadena de valor actual de los pequeños productores de la zona de Marcala, para elaboración de una nueva propuesta de cadena de valor extendida.	Diagnóstico de la situación actual de los pequeños productores de la zona de Marcala, La Paz	FODA de los pequeños productores de la zona de Marcala, que faciliten o afecten la creación de valor compartido	Propuesta
Sesiones de lluvia de ideas	Expertos de café: productores, conocedores del tema de agricultura en general, representantes de instituciones gubernamentales y no gubernamentales ligadas directamente con el cultivo del café (IHCAFE, CCIT)				
	No expertos ni consumidores de la bebida, pero con conocimientos o experiencia en temas relacionados con agricultura y problemas sociales en las comunidades de nuestro país.				
Recolección de información	Análisis de informes, estadísticas, manuales, etc. Elaborados por instituciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales o extranjeros y expertos sobre el tema caficultura y cadena de valor.				
Entrevistas	Externos: Estudiantes y catedráticos colombianos de la Escuela Agrícola El Zamorano, autoridades municipales de la zona de Marcala.				
	Internos: Pequeños productores de café de la zona de Marcala, La Paz, Empresa privada encargada de la comercialización del grano en la zona (Intermediario), Cooperativas de café.				
Observación	Internos: Pequeños productores en su zona de cultivo, Empresa privada encargada de la comercialización del grano (Intermediario).				
Análisis	Revisión, comparación, verificación de la información, planteamiento de posibles soluciones				

Primera fase: Esta fase comprendía la determinación de la cadena de valor actual que se maneja a nivel de los pequeños productores de la zona de Marcala, La Paz. La información anterior era requerida para brindar una nueva propuesta, basada en una cadena de valor extendida que forme parte de un sistema de valor, en la cual se pudiera aplicar el concepto de valor compartido. Para ello se utilizaron dos tipos de herramientas: 1) la recolección de información secundaria: enfocada directamente al cultivo de café, tomando como referencia los principales informes, estudios, análisis y resultados llevados a cabo sobre la cadena de valor que actualmente conforma el rubro cafetalero, y 2) instrumentos de recolección de datos de fuentes primarias. En esta primera fase, se realizaron entrevistas personales y grupales a:

- Pequeños productores de la zona núcleo donde se desarrollo la investigación. Las entrevistas fueron realizadas en las fincas cafetaleras propiedad de dichos productores donde paralelamente se pudo utilizar la técnica de observación, la cual sirvió de referencia y apoyo a la recolección de información para llevar a cabo la segunda fase de la investigación.
- Ente privado sin fines de lucro: Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), se realizaron entrevistas personales no estructuradas con un representante de dicha institución.
- Intermediario: Se llevo a cabo una entrevista grupal donde se encontraban presentes dos miembros de la asamblea de accionistas de COMSA. Explicaron de manera muy extensa la composición de la cadena de valor que conforma la actividad cafetalera de Marcala, La Paz; donde ellos como una empresa privada fungen como intermediarios. Conformada por más de 600 socios, manejan programas de financiamiento o créditos a sus socios; aportando así posibilidades de mejora económica y social para los productores de la zona.

Segunda fase: Esta segunda fase de la investigación se planificó, para soportar información previamente consultada en fuentes secundarias, con el objetivo principal de elaborar un diagnóstico de la situación actual de los pequeños productores de la zona de Marcala, La Paz. Para dicha fase se utilizaron los siguientes métodos e instrumentos de recolección de información:

- Revisión de documentos relacionados: La recolección de información estadística y cualitativa se llevó a cabo a través de consultas a organizaciones tales como: IHCAFE, Denominación de Origen de Marcala, IICA, UDEL y otros; que manejan información (estudios, informes, análisis, gráficas, noticias relevantes, etc.) en sus páginas web.
- Sesiones de lluvia de ideas: las sesiones fueron llevadas a cabo, en dos grupos diferentes: grupo “A” No conocedores del tema del café incluyendo personas no consumidoras del producto; grupo “B” Conocedores del tema del café (productores, representantes de IHCAFE).
Ambas sesiones de lluvia de ideas, fueron lideradas por personas expertas en el desarrollo de los mismos.
- Entrevistas y observación: fueron realizadas a pequeños productores, directamente en sus domicilios, donde se establecían también las zonas de cultivo; por lo que se podía hacer la relación de área de cultivo (tomando en consideración las hectáreas de cosecha) y el tipo de vivienda o calidad de vida. Los datos recolectados por medio de las entrevistas y la observación, proporciono información suficiente para soportar los datos estadísticos sustraídos de la información secundaria, obtenida de informes o documentos previamente elaborados por expertos.

Tercera fase: Elaboración de análisis FODA de los pequeños productores de la zona de Marcala, La Paz. Lo anterior se logró a través de entrevistas realizadas a actores externos (autoridades municipales de Marcala); como directamente a los pequeños productores, incluyendo a empresas privadas o cooperativas dedicadas a la recolección e intermediación del proceso de negociación del café cosechado por los productores socios o proveedores de las mismas.

La información fue requerida para analizar y establecer los factores que afectarían de manera positiva o negativa, la conversión de la cadena de valor de la caficultura de la zona a un sistema de valor, donde estén integrados tanto los pequeños productores, los proveedores, intermediarios hasta los consumidores finales. Asimismo el FODA permitirá establecer los beneficios que por medio de la aplicación del valor compartido tendrán los pequeños productores de la zona de Marcala, al convertir algunas de sus debilidades en fortalezas, y las amenazas en potenciales oportunidades de crecimiento tanto económico como social.

Cuarta fase: Elaboración de propuesta que incorpore el valor compartido como una opción de modelo de negocios que muestre los beneficios que este genera al ser incluido en un nuevo sistema de valor para la caficultura en Marcala.

A través de la información recopilada de fuentes secundarias, mismas que se cotejaron con los resultados de las entrevistas realizadas a actores externos e internos y la observación realizada en la zona del proyecto de investigación; se llevó a cabo el análisis e interpretación de los resultados, que proporcionaron la información requerida para llevar a cabo una propuesta, sobre las directrices o drivers recomendados (según los factores que resaltan en la zona de influencia y el FODA); para desarrollar un sistema de valor en la zona de Marcala, La Paz.

A lo largo de dicho sistema de valor pueden incluirse actividades de valor por medio de la aplicación del nuevo modelo de valor compartido, mismas que son recomendadas según las necesidades actuales identificadas en el diagnóstico de la situación actual de los pequeños productores, que abarcan no solo requerimientos técnicos y económicos, sino que sobresale la necesidad de cubrir las diferentes demandas sociales de la comunidad de Marcala, La Paz.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Anteriormente se desglosó en cada una de las fases de la investigación, los diferentes métodos, técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información requerida para cumplir con los objetivos del proyecto de investigación. Dicha información recopilada de fuentes primarias y secundarias, fue cotejada y analizada, para suministrar los datos necesarios para la elaboración de la propuesta “Valor compartido para la creación de un sistema de valor de la caficultura de Marcala, La Paz”.

Los principales instrumentos y técnicas utilizados para el desarrollo de la siguiente propuesta, se han obtenido a través de:

- Sesiones de lluvias de ideas: personas conocedoras del tema de caficultura (productores de café residentes en Tegucigalpa) y no conocedoras del tema en específico, pero con conocimiento y experiencia en los problemas sociales, económicos de los pobladores de las zonas rurales, entre otros. (Anexo I: Instrumento Guía del moderador)
- Entrevistas: realizadas a pequeños productores, autoridades municipales del municipio de Marcala, representante de una de las cooperativas y empresa privada más fuerte de la zona. (Anexo II)

- Observación In Situ: Visitas a las áreas de cultivo de pequeños productores, empresa recolectora y comercializadora del café producido por varios de los pequeños productores de la zona. (Anexo III)
- Recolección de información: mediante documentos elaborados por expertos, adquiridos de fuentes electrónicas.

3.3.1 FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN

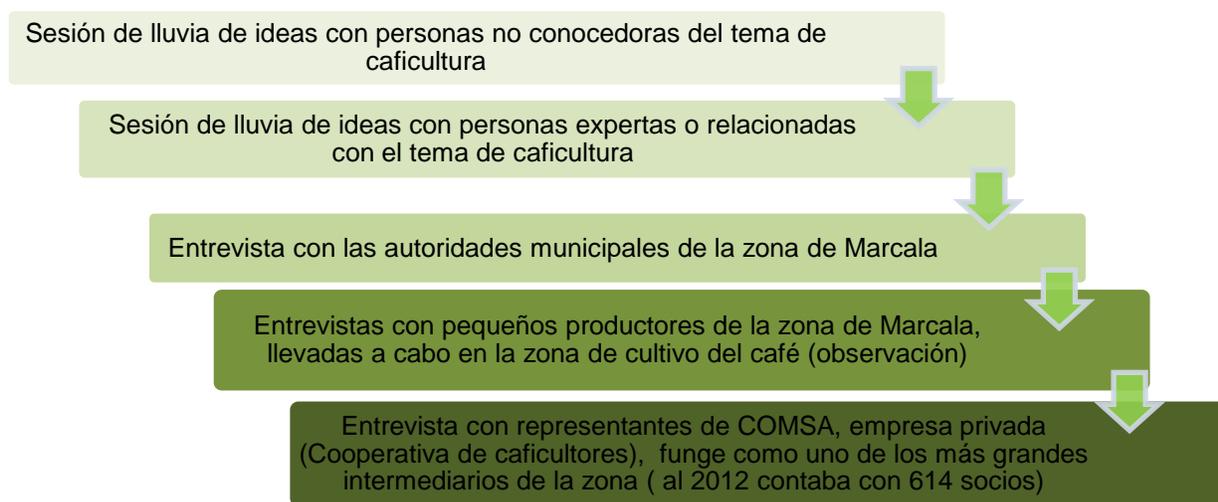


Figura 15. Fuentes primarias para obtención de información

Las fuentes primarias o datos obtenidos de primera mano por el investigador fueron seleccionados y planificados para llevarse a cabo según el orden de importancia de la información que fuera a ser proporcionada por las diferentes fuentes.

Se estableció llevar a cabo primero las sesiones de lluvias de ideas, iniciando por el grupo de personas no conocedoras del tema de caficultura; posteriormente se llevo a cabo la segunda sesión lluvia de ideas con personas expertas o relacionadas con dicho tema. Las sesiones anteriores se utilizaron para recolectar información que fuera necesaria para poder cumplir con los objetivos del estudio y pudiera ser comprobada mediante las entrevistas, para corroborar así de fuentes directas, la percepción que se tiene sobre la actividad de producción y comercialización del café en el país, así como

calidad de vida, conocimientos (técnicos, administrativos, entre otros) que en la actualidad tienen los pequeños productores.

Con la información obtenida como resultado de dichas sesiones se programaron las visitas y entrevistas a autoridades municipales de la zona de Marcala, para posteriormente continuar con las entrevistas y observación in situ a los pequeños productores y corroborar la información brindada por las fuentes anteriores; proceso que culminó con la entrevista realizada a uno de los principales intermediarios de la comercialización del café de la zona de Marcala.

A continuación se brinda información de las personas involucradas que aportaron información valiosa en cada una de las herramientas de recolección de información, utilizadas en el proceso de investigación:

Tabla 6. Grupo "A" (No conocedores del tema caficultura)

Nombre	Empresa o institución
Maria Elena Nazar Kafati	METAS / EDC - USAID
Ramfíz Roberto Rodríguez Mejía	CCIT
Edwin Guillén	INFOP
Roy Molina	Agencia Aduanera Chicas
Edgar Ivan Boquin Salinas	Medicos sin Fronteras
Aben Claros Hernández	YFCI
Freddy Rosales Dominguez	Complementos
Ivonne Padilla Padilla	Global Communities
Edgar Valeriano	Agricultor
Miriam Yolanda Zelaya	CHF

Tabla 7. Grupo "B" (Conocedores del tema caficultura)

Nombre	Empresa o institución
Karla Campos Sorto	Productor de café
Anibal Ernesto Zúniga Castellanos	Productor de café
José Rolando Perdomo Cruz	Productor de café
José Antonio Carranza	Productor de café
Victor Hugo Molina	Gerente IHCAFE

Tabla 8. Personas sujetas a entrevista

Nombre de la persona entrevistada	Clasificación como sujeto de estudio	Observación
Oscar Omar Alonso Aguilar	Pequeño productor	Dueño de la finca productora de café "¿Cuál bicicleta?"
Rafael Dominguez	Pequeño productor	Su espacio de siembra es de una (1) hectárea
Rigoberto Hernández	Autoridad municipal	Alcalde de Marcala, La Paz
Rodolfo Peñalba	Intermediario	COMSA (Gerente)
Marco Tulio Lozano	Intermediario	COMSA (Gerente de operaciones beneficio seco)
Hubert Geraldo Nicolás	Intermediario	IHCAFE (catador asignado a COMSA)

3.3.2. FUENTES SECUNDARIAS DE CONSULTA

Las principales fuentes de información consultadas fueron las siguientes:

- Libro de metodología de la investigación (Quinta edición).
- Documentos e informes estadísticos generados por: IHCAFE, Denominación de Origen, FIDE, International Coffee Organization (ICO), Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), Instituto Interamericano de Cooperación Agropecuaria (IICA) y otras instituciones dedicadas al manejo del rubro agricultura o caficultura específicamente.
- Información básica y datos estadísticos de páginas web.
- Información obtenida de la biblioteca virtual de UNITEC.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR ACTUAL DE LA CAFICULTURA DE MARCALA.

Marcala perteneciente al grupo de municipios que conforman la región cafetalera de Montecillos, posee la Denominación de Origen “Café Marcala” que es la primera denominación registrada en Honduras y Centroamérica. En la actualidad se tiene un registro aproximado de 3000 productores de café y como en todas las zonas cafetaleras del país, los pequeños productores están concentrados solamente en un 40% aproximadamente en cooperativas; dentro de las cuales podemos mencionar: COMSA, RAOS, COMUCAP, CARUCHIL, COMPUL, CAUFUL.

En general y como se ha mostrado anteriormente, el rubro de la caficultura en nuestro país está conformado por: productores, intermediarios, exportadores, torrefactores y el sector gubernamental; todos los actores vinculan sus actividades para lograr el propósito final de comercialización del grano.

Existen una amplia cantidad de entidades tanto públicas como privadas, nacionales e internacionales, que manejan y apoyan dicho rubro mediante capacitaciones, accesos a créditos y servicios de apoyo en la comercialización del grano a nivel nacional, dentro de los cuales pueden mencionarse:

- El Instituto Hondureño del Café IHCAFE
- Agencia Española de cooperación internacional para el desarrollo (AECID)
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
- Consejo Nacional del Café (CONACAFE)
- Fondo Cafetero Nacional (FCN)
- Asociación Hondureña de Productores de Café (AHPROCAFE)
- Asociación Nacional de Caficultores de Honduras (ANACAFEH)

- Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras (La Central)
- La Unión de Cooperativas (UNIOCOOP)
- Asociación de Exportadores de Café de Honduras (ADECAFEH)
- Asociación de Tostadores de Café de Honduras (TOSCAFEH), y;
- Todas las cooperativas existentes en la zona.

Sin embargo según los resultados de la investigación, la cadena de valor presente y reconocida por los pequeños productores no incluye a todas las organizaciones anteriormente mencionadas.

A continuación se presenta la cadena de valor existente en la zona de Marcala, La Paz que junto con todo el procesamiento que conlleva la transformación del grano hasta poder ser exportado como grano oro, es la conocida, aceptada y conformada por los sujetos de la investigación:

Tabla 9. Cadena de valor (según resultado de la investigación)

ACTORES O PARTICIPANTES	ACTIVIDADES PRIMARIAS				
	Logística Interna		Operaciones / Logística externa		Marketing y Ventas
	Cultivo, recolección, despulpado, tratamiento y secado		Cribado, distribución y almacenamiento, comercialización, trillado clasificado, empaque y sello de aprobación		
	<i>INSUMOS</i>	<i>PRODUCCIÓN</i>	<i>ACOPIO</i>	<i>TRANSFORMACIÓN PRIMARIA</i>	<i>COMERCIALIZACIÓN</i>
<i>Productores: pequeños, medianos y grandes</i>	Plantas, viveros propios	La producción se ha tenido que diversificar para subsistencia, debido a la cantidad y calidad producida por los pequeños productores	Los pequeños productores no cuentan con centros de acopio, en ocasiones hasta tienen dificultades con el traslado de lo cosechado	Solo una minoría de pequeños productores tienen su propio beneficio húmedo, el resto se ve obligado a entregar el café en grano puro por no tener capacidad de procesamiento	Un porcentaje mínimo tiene contacto directo con los compradores internacionales. La venta de microlotes por parte de pequeños productores no es continuo.
<i>Instituciones nacionales (Públicas o privadas): IHCAFE, cooperativas, DOP, agropecuarias</i>	Se requiere de fertilizantes, pesticidas y cafetos en crecimiento; así como la materia prima para desarrollo de fertilizantes orgánicos	Apoyo técnico en la producción para mejora y control de la calidad del producto	En las cooperativas se concentra el acopio de los producido por lo pequeños productores asociados. Verificación de la calidad del producto recibido (DOP)	Las cooperativas y asociaciones como DOP se encargan del procesamiento	Apoyo con la comercialización del producto con intermediarios y exportadores directos. Los pequeños productores ya no están involucrados en este proceso
<i>Organismos Internacionales que proporcionan asistencia técnicas y financieras</i>	Otorgamiento de apoyo económico en cuanto a fertilizantes y pesticidas se refiere	Capacitación sobre la elaboración y uso de insumos orgánicos		Otorgamiento de capacitación para obtención de certificaciones, pero para los pequeños productores es difícil el acceso a todo lo requerido para poder optar a una certificación (procesos, documentación, maquinaria / herramientas, etc)	
	ACTIVIDADES SECUNDARIAS				
	Infraestructura de la empresa: el eje caficultor está conformado por todos los integrantes de la familia del pequeño caficultor, para ellos son un negocio familiar donde cada integrante (no importa la edad), aporta su tiempo y mano de obra				
	Gestión de recursos humanos: existe la conciencia de parte de los pequeños caficultores sobre la necesidad e importancia que sus hijos estudien, existen programas de becas pero son insuficientes, la capacitación a los pequeños productores en cuanto aspectos técnicos y financieros-administrativos han sido insuficientes				
	Desarrollo tecnológico: con mayor presencia en los beneficios húmedos y secos, que son propiedad de cooperativas y grandes productores				
	Aprovisionamiento o abastecimiento está basado básicamente en insumos o materia prima requerida para la siembra, no existe la compra de maquinarias ni muchos menos infraestructura a nivel de los pequeños productores				

Como se puede observar, la participación del pequeño productor en la cadena de valor termina una vez que este, entrega su cosecha a otro productor que está asociado a alguna cooperativa o en su caso a la cooperativa directamente; que es donde se concentra la actividad de procesamiento y comercialización del grano oro a exportadores nacionales o en el mejor de los casos a los clientes internacionales, quienes posteriormente se encargan de la última transformación hasta llegar al consumidor final.

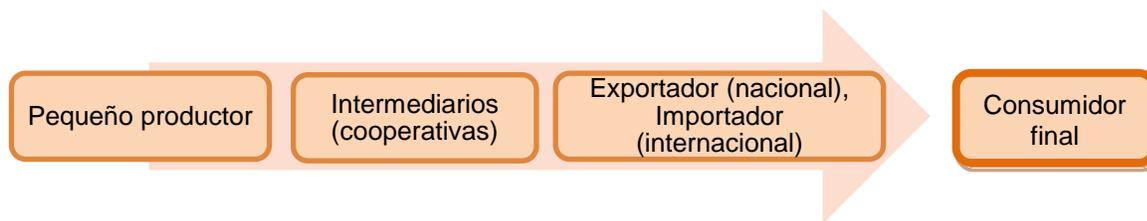


Figura 16. Proceso de logística del café en Marcala

La falta de inclusión de los pequeños productores a lo largo de todo el proceso de distribución y logística comienza desde el momento en que el productor se ve obligado a vender su café en uva o pergamino por no tener la capacidad instalada (beneficio húmedo/seco), para llevar a cabo el procesamiento requerido y no contar con capacidad de almacenamiento. En algunos casos la calidad del café disminuye al no poder transportar de manera inmediata el café, por no contar con los medios (carro o camión) ni la infraestructura vial necesaria para llegar a la ciudad principal donde se concentran los centros de acopio (cooperativas), que se encargan del procesamiento y transformación de la uva a grano de exportación.

Para poder transformar esta cadena de valor actual donde la participación del pequeño productor llega hasta el primer eslabón, en una cadena de valor extendida, es necesario tomar en consideración las 10 directrices o drivers que Porter (1985) menciona; y analizar cuáles de estas, pueden encontrarse dentro de las actividades de valor, con el fin de desarrollarlas de manera tal, que puedan incorporarse como actividades de la cadena de valor de la caficultura en la zona de Marcala y posteriormente a nivel nacional.

4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN LA ZONA DE MARCALA

El rubro del café en nuestro país y sobre todo en las diferentes regiones cafetaleras, es de vital importancia socioeconómica, ya que es una gran cantidad de familias las que dependen de dicha actividad y que generan por ende un ingreso en el PIB agropecuario del país; asimismo colabora con los ingresos por medio de las exportaciones; generando un medio de subsistencia para los pequeños productores y sus familias.

La calidad del café producido en la zona de Marcala es mundialmente reconocida; la región de Montecillo (a la cual Marcala pertenece) es la que produce más café que cualquiera de las otras regiones cafetaleras del país; aun con esta ventaja, la situación actual de los productores no ha mejorado de manera significativa, presentando aún problemas como:

- Poca disponibilidad de herramientas, insumos y equipos que faciliten el proceso productivo.
- Difícil acceso por la falta de una infraestructura vial adecuada que facilite el transporte de lo cosechado.
- Poca información y socialización de los diferentes proyectos o nuevas prácticas por parte de las instituciones u organizaciones cuya finalidad es el apoyo al sector cafetalero.
- El acceso a créditos o financiamientos, es otorgado a través de las cooperativas o de organismos internacionales que tenga relación directa con el rubro de la caficultura; sin embargo los programas gubernamentales y el sector bancario no brinda las posibilidades adecuadas para ser una opción para el pequeño productor, entre otros aspectos que deben considerarse.

Tabla 10. Resultados de la situación actual de los pequeños productores de Marcala.

Aspecto	Situación
INGRESOS Y SOSTENIBILIDAD	La mayoría de las jóvenes trabajan como empleadas domésticas
	La mayoría de la población utilizan servicios bancarios
	Los beneficios percibidos por pertenecer a una cooperativa a diferencia de manejarse como productor independiente es mínimo (no son significativos)
	La producción llevada a cabo por los pequeños productores es vendida a los beneficios para obtener un beneficio económico
	Todos los pequeños productores deben aportar una pequeña cantidad a las cooperativas que pertenecen, para que estas puedan operar.
	Se han recibido ayudas por parte de organismos internacionales como USAID, para la compra de pesticidas.
CAPACITACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA	Los pequeños productores reciben capacitaciones por parte de organismos internacionales, sin embargo no logran mejorar su calidad de vida
	Las mujeres perteneciente a la familia del pequeño productor son capacitadas en temas sociales como nutrición, pero no se brinda seguimiento
	El tema de manejo administrativo - financiero de las fincas no es parte de las agendas de capacitación
	Se han brindado capacitación sobre el manejo de las aguas mieles y la reutilización de los desechos, pero no todos los pequeños productores los ponen en práctica.
ACCESO A SERVICIOS PÚBLICOS	Los pequeños productores tienen necesidades inmediatas que cubrir en cuanto a acceso a: agua, servicios sanitarios
	Se tiene acceso a servicios de comunicación y hasta teléfonos celulares
	A pesar del nivel de comunicación existente, las relaciones y la socialización de proyectos se ve afectada de manera negativa
	En la actualidad se cuentan con proyectos (Cooperación Italiana) para el tratamiento de aguas
MEDIOS DE COMUNICACIÓN TERRESTRE	Hay acceso a servicios de transporte por medio de buses, camiones y vehículos con paila
	La infraestructura vial es escasa o se encuentra en malas condiciones, lo que dificulta el traslado de la cosecha por parte de los pequeños caficultores

Aspecto	Situación
CENTROS EDUCATIVOS	La mayoría de los padres tienen conciencia de la importancia de los estudios para sus hijos
	Se tiene buen acceso a los centros educativos para los hijos de los pequeños productores
	Existe un traslape entre la fecha de finalización de corte de café y el inicio del año educativo, por lo que los niños pierden un (1) mes de clases
	A pesar que todos los integrantes de la familia de los pequeños productores apoyan el proceso de corte, hay varios hijos mayores que estudian en la universidad
	Hay programas de otorgamiento de becas con la Universidad de Caticamas para beneficiar a los hijos de los pequeños productores
SERVICIOS DE SALUD	Los centros de salud no son muchos pero si se tiene acceso a ellos (1:30 horas de distancia de las comunidades hacia los centros de salud)
TIERRA PROPIA LEGALIZADA Y EN CANTIDAD ADECUADA	Los pequeños caficultores que no tienen la cantidad de tierra suficiente para generar ganancias con su propio cultivo se ve obligado a trabajar para medianos y grandes caficultores para cubrir sus necesidades básicas de alimentación, transporte y salud
MERCADEO INTERNACIONAL	Es poco o casi nulo el contacto que los pequeños productores pueden tener con un comprador internacional directamente
TECNOLOGÍA	La tecnología se ve más aplicada en los beneficios secos y húmedos que son propiedad de cooperativas o grandes productores de la zona
	En algunos casos las herramientas utilizadas en el cultivo son básicas y hasta artesanales
USO DE RESIDUOS	Un porcentaje de las conchas de café son utilizadas en los beneficios como combustible, pero no el 100%
	Se posee un buen grado de conciencia para llevar a cabo prácticas amigables con el ambiente
DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	La mayoría de la familia de pequeños productores diversifican la producción para consumo familiar

Los factores determinantes que en la actualidad intervienen y juegan roles importantes en la mejora de la calidad de vida de los pequeños productores de la zona de Marcala son:

- Ingresos y sostenibilidad: dado que la caficultura no genera para los pequeños productores los ingresos necesarios, un buen porcentaje de las jóvenes trabajan como empleadas domésticas para lograr apoyar con los ingresos a sus familias. La mayoría de la población hace uso de los servicios bancarios existentes en la zona.

Aún cuando un pequeño porcentaje de dichos productores están afiliados a cooperativas estos no consideran que los beneficios percibidos son significativos, pero si aseguran la compra de su cosecha; por lo que tienen la seguridad de obtener un beneficio económico que apoye la subsistencia de su familia. Algunos organismos no gubernamentales han proporcionado apoyo económico en cuanto al otorgamiento de insumos o materias primas requeridas como: pesticidas, abonos, etc.

- Capacitación y asistencia técnica: El IHCAFE y algunos organismos internacionales han proporcionado diferentes capacitaciones, pero los pequeños productores no consideran que dichos esfuerzos llegan a todos los sectores o zonas. Dentro de las capacitaciones otorgadas han sido beneficiadas las mujeres que pertenecen a la familia de los pequeños productores en temas sociales como: nutrición, enfermedades, educación, etc.

Lastimosamente uno de los aspectos que no forman parte de la agenda de capacitación es el tema financiero y administrativo, que forma parte fundamental de cualquier negocio sin importar el rubro. Aún cuando las capacitaciones de índole técnica han sido recibidas por algunos sectores, no son todos los productores los que aprovechan el conocimiento para ponerlo en práctica, mejorar la manera de cultivar y asegurar la calidad del producto cosechado y por ende asegurar un mejor ingreso.

○ Acceso a:

- ✓ Servicios públicos: como en toda zona rural el acceso a agua potable y energía debe mejorarse. Actualmente los pequeños productores se unen de acuerdo a la zona donde viven y organizan proyectos de agua (comunitarios), para poder cubrir esta necesidad. La falta de energía eléctrica es la que, aunado a la falta de capacidad financiera para tecnificarse obliga a la mayoría de los pequeños productores a entregar su cosecha (uva) a los centros de acopio (cooperativas), obteniendo un menor ingreso.
- ✓ Medios de comunicación terrestre: existen diferentes medios de transporte; son pocos los productores que cuentan con equipo de transporte propio para la actividad de caficultura (camiones), adicional a los anterior la infraestructura vial y sus precarias condiciones no favorece ni permite el fácil transporte del café cosechado, de las fincas de los pequeños productores hasta los centros de acopio.
- ✓ Centros educativos: A pesar que las comunidades de la zona de Marcala, se encuentran bastante alejadas de lo que podría llamarse la ciudad principal, todos los hijos de los pequeños productores tienen acceso a los diferentes centros educativos establecidos en diferentes aldeas. Dichos centros educativos normalmente son unidocentes o bidocentes.

Los productores son conscientes de la necesidad de educación para sus hijos, por lo que impulsan la asistencia de sus hijos a las escuelas. Sin embargo en época de corte los niños forman parte de la mano de obra requerida, perdiendo un mes de clases al inicio del año escolar.

Asimismo la asistencia de algunos de los hijos mayores de los pequeños productores a las universidades ha ido en aumento; pero es aquí donde se pierde el relevo generacional, dado que las carreras que los hijos

buscan en ciertas ocasiones no están directamente relacionadas con el tema del café.

- ✓ Servicios de salud: Así como el acceso a los servicios públicos, el acceso a los centros de salud es un poco difícil, dado que la distancia que debe recorrerse para poder obtener atención médica (otorgado en la mayoría de los casos por enfermeras); es aproximadamente de 1:30 (hora) de distancia en recorrido a pie desde la comunidad hasta el centro de salud.
- ✓ Legalización de sus tierras y posesión de las cantidades adecuadas: como en toda zona rural, el problema de titulación es uno de los factores que afecta la apropiación de las tierras de manera legal; adicional a que la falta de documentación de propiedad legal de las mismas no genera las posibilidades de obtención de créditos en el sistema bancario nacional. La cantidad de tierra propia en la mayoría de los casos es insuficiente como para generar los ingresos necesarios para la manutención de la familia, por lo que los productores se ven en la necesidad de trabajar como peones en fincas de medianos y grandes productores.
- ✓ Promoción directa de sus productos en el mercado internacional: es casi nulo, el porcentaje de pequeños productores que tienen acceso a llevar a cabo negociaciones de microlotes es mínimo, dado que reciben poca información de parte de las cooperativas y mucho menos tienen acceso a internet.
- ✓ Tecnología: los avances tecnológicos del rubro de la caficultura se ven en su mayoría en los beneficios propiedad de las cooperativas o de los grandes productores. Los pequeños productores siguen trabajando de manera artesanal, con técnicas y herramientas básicas.

○ Buenas prácticas aplicables en:

- ✓ Uso de residuos: Como resultado de las capacitaciones recibidas, algunos de los pequeños productores han hecho uso y han aprovechado el traslado de conocimientos otorgados por IHCAFE y algunos de los organismos internacionales; cuyo enfoque es brindar acompañamiento en técnicas de cultivo y mantenimiento de la calidad de los mismos. Los beneficios son los que utilizan la mayor cantidad de residuos, para disminuir los costos de inversión en etanol y energía, utilizando la concha del café desechada para dicho fin.

En el caso de los pequeños productores son pocos los que hacen el uso adecuado de los residuos tanto de la concha del café y de las aguas mieles como abono y fertilizantes. Sin embargo poseen un alto grado de conciencia ambiental.

- ✓ Diversificación de la producción: la diversificación que realizan los pequeños productores en sus fincas es básicamente para consumo familiar, la comercialización de estos cultivos diferentes al café no son el centro de la actividad comercial de los mismos. Entre las hortalizas que cultivan se pueden mencionar: camote, chile, cebolla, maíz, frijoles, patate, repollo.

En general la situación actual de los pequeños productores es de subsistencia, el trabajo realizado por ellos y sus familias, es llevado a cabo de manera artesanal, para asegurarse los ingresos necesarios para cubrir sus necesidades básicas de alimentación, salud y educación. Tienen un alto grado de conciencia sobre la importancia de dos aspectos en particular: la educación y las prácticas amigables con el ambiente.

En este segundo aspecto la mayor parte del traslado de conocimiento se ha dado en referencia a la reutilización de los residuos básicos del procesamiento del café como ser: la cocha del café y las aguas mieles.

4.3 ANÁLISIS FODA(S) DE LA CAFICULTURA DE MARCALA

Como iniciativa de un pequeño grupo de productores se llevan a cabo pequeños experimentos en búsqueda de fórmulas de abonos, fertilizantes y pesticidas orgánicos, que disminuyan los costos de adquisición de estas materias primas (químicas) y por ende se logre cumplir con estándares de calidad requeridos por algunos consumidores exigentes; lo que al mismo tiempo contribuye a la reutilización de los desperdicios generados y evita la propagación de plagas que atentan contra los cultivos y la salud de las familias de los productores.

Sin embargo, es importante mencionar que existe la posibilidad de llevar a cabo mejoras sustanciales en la calidad de vida de los pequeños productores mediante estrategias o modelos de negocios que intervengan en el manejo y mejora de las fortalezas y oportunidades que poseen los productores, para disminuir las debilidades y evitar las amenazas que obliguen al productor a decaer social y económicamente de manera tal que la actividad de la caficultura, se vuelva no rentable ni adecuada para el soporte o manutención de las necesidades de la familia del pequeño productor.

Tabla 11. Análisis FODA(S) pequeños productores de Marcala

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Uso de plaguicidas orgánicos en un 100% en algunas fincas de Marcala	IHCAFE como agente intermediario para el traslado de conocimientos técnicos y administrativos.
Aseguramiento del posicionamiento del café de Marcala por la denominación de origen protegido que tiene dicho café	La inclusión de tecnología a lo largo del proceso de producción y procesamiento, para aseguramiento de la calidad.
Del 100% del café producido en la zona el 50% se exporta como café de primera calidad a nivel internacional.	La incidencia en los jóvenes (relevó generacional), puede cambiar el tema de educación, participación y proactividad en la caficultura de la zona de Marcala.
Alto grado de conciencia por parte de los pequeños productores en cuanto a: 1) La importancia de la educación para sus hijos, 2) Practicas amigables con el ambiente.	Desarrollo de agroturismo
	Diversificación de otro tipo de cultivo propios de la zona, que genere mayores posibilidades de ganancia por su comercialización.
Existe la capacidad e iniciativa para la búsqueda de mejores métodos o practicas para ser aplicados en la caficultura de la zona.	Utilización de los residuos (aguas mieles, concha de café), para disminución de costos en abonos, combustibles, etc.
	Las becas otorgadas mediante un convenio con las Universidad de Catacamas a los jóvenes hijos de pequeños agricultores, son otorgadas para ver una retribución a futuro en cada una de las aldeas productoras de café.
Los recursos naturales (tierra y clima) son propicios para la producción de café con calidad de exportación	Brindar capacitaciones para la elaboración de sub productos del café
Buen posicionamiento a nivel internacional en cuanto a capacidad de producción del grano	Utilización de compradores internacionales como carta de presentación para ingreso en otros países consumidores
	El gobierno municipal está consciente de la necesidad de mejorar la educación
DEBILIDADES	AMENAZAS
No hay homogeneidad en la producción por parte de los distintos pequeños productores de la zona	Centros educativos y de salud distantes de las viviendas de los productores
Las centrales de beneficio no son completos (húmedos y secos)	Infraestructura vial y energía eléctrica escasa, o en muy malas condiciones
Falta de capacitaciones en aspectos técnicos y administrativos financieros	El sistema bancario crediticio no proporciona políticas que favorezcan la inversión mediante préstamos.
Las cantidades de desechos generados no son reutilizados en un 100%	No existen mecanismos ni organizaciones que faciliten el trámite de la exportación directa por parte de pequeños productores.
	Cambios bruscos y la volatilidad en el mercado del precio del café



• Aplicación del modelo "valor compartido", donde se identifiquen, formen y establezcan ventajas competitivas sostenibles para los pequeños productores, uniendo el beneficio económico del productor y el de la comunidad donde habita.

El rubro de la caficultura al igual que cualquier otro tipo de actividad enfrenta el desafío de la volatilidad del mercado internacional y la entrada de nuevos competidores, por ende los pequeños productores enfrentan un gran desafío por mantenerse como proveedores de la materia prima; asegurando la calidad para cumplir con las exigencias de los consumidores a nivel internacional así como el de entidades que exigen la protección del medio ambiente; realizando sus actividades de manera sostenible y sustentable, asegurando de igual manera la subsistencia de su familia y ayudando a mejorar las condiciones ambientales, agrícolas, sociales y económicas de la comunidad de la cual se sirve.

Al formar parte de un sistema de valor, se requiere el concurso e integración de todas las organizaciones y entidades público – privadas, que permita la unión de todas las contribuciones y aportes de manera, ordenada, adecuada y oportuna, para lo cual se requiere que instituciones como el IHCAFE, FCN, APROHCAFE, y las diferentes cooperativas existentes en la zona de Marcala, desarrollen nuevas oportunidades de mejora en la calidad de vida del pequeño productor y de la comunidad. Lo anterior puede lograrse a través de unir y poner en práctica todas las actividades, procesos, programas o proyectos que permitan lograr una calidad de vida integral del productor (familia) a través del planteamiento de un innovador modelo de valor compartido integral.

Hay que tomar en consideración que para el pequeño productor el bienestar colectivo e individual de su familia, es su principal interés y motivación, y en ello están centrados sus valores, identificando como su mayor necesidad, la oportunidad que puedan tener sus hijos una mejor y superior educación, para que ellos apropiándose a futuro de la actividad cafetalera de su finca logren la productividad deseada a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos.

4.4 VALOR COMPARTIDO COMO MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CAFICULTURA DE MARCALA

La aplicación del modelo de valor compartido, podría estar basado en la prosperidad integral de todos los integrantes del sistema de valor (pequeño productor – proveedor – intermediario- exportador-consumidor final), tomando en consideración premisas tales como:

- Transformación de las cadenas productivas de cada uno de los actores en cadenas de valor que conforme el sistema de valor de la caficultura en la zona de Marcala. Lo anterior comienza reordenando la cadena de valor del productor a través de la identificación de actividades de valor claves donde pueda aplicarse el valor compartido.
- Sostenibilidad con enfoque en la gestión de negocios intrafamiliar para el pequeño productor; mejorando su calidad de vida y su capacidades, habilidades, competencias para ser productivo y mejorar su interés por la continuación y el relevo generacional del cultivo del café. En vez del tradicional enfoque de orientarse a las prácticas agrícolas por calidad y precio, lo cual debe ser complemento de este cambio de enfoque.
- Posibilidad de asegurar que el pequeño productor (que representa la mayoría de los productores de la zona de Marcala), pueda ascender en los diferentes niveles de necesidad de la Pirámide de Maslow y por ende, asegurar la sostenibilidad y mejora en la calidad de vida de toda su familia.
- El aprovechamiento de las fortalezas que la región de Montecillos brinda, no solo en los aspectos geográficos, si no en cuanto al reconocimiento internacional por la calidad del café oro cultivado y cosechado en la zona; mismo que es certificado a través de la DOP.

Las premisas anteriores están basadas en las diferentes actividades que conforman el sistema de valor propuesto, donde se busca la generación de beneficios integrales para todos los integrantes del mismo a través de la aplicación del modelo de negocios de valor compartido; donde actores tales como: universidades, ONG's, gobierno central y municipal, IHCAFE, cooperativas, empresas privadas nacionales e internacionales, clientes internacionales, entre otros generen acciones en búsqueda de la mejora social de la zona productora de café (Marcala), recibiendo asimismo un valor agregado ya sea a través de la mejora de la calidad del producto final, o el aseguramiento de las practicas adecuadas, sostenibles y sustentables para el medio ambiente y la sociedad donde se desempeñan.

4.5 PROPUESTA DE CADENA DE VALOR EXTENDIDA AL UTILIZAR EL MODELO DE VALOR COMPARTIDO

La cadena de valor de la caficultura inevitablemente se puede ver afectada y es afectada por factores del entorno social y económico en el cual se desarrolla; pueden ser factores como: el desempleo, el uso de los recursos naturales, seguridad, desarrollo de infraestructura vial, escasos recursos para inversión, etc. Todos estos factores generan costos económicos y sociales para los pequeños productores, es en este punto donde se debe buscar un equilibrio entre la mejora social y el aumento de los beneficios económicos, que el productor espera recibir. Se debe revisar las actividades de valor que componen la cadena y en qué punto poder llevar a cabo cambios o transformaciones para beneficio del productor; es decir, aplicar el valor compartido.

A continuación se detallan las directrices o drivers que pudieran ser tomadas en consideración para ser desarrolladas dentro de las actividades de valor en la caficultura; asimismo se muestran ejemplos de cómo pueden ser desarrolladas para beneficio del pequeño productor y asimismo brindar mayor valor agregado para el cliente final.

Tabla 12. Directrices o drivers aplicables a la cadena de valor actual de la caficultura de Marcala

DIRECTRIZ O DRIVERS	PROPUESTA DE DESARROLLO Y APLICACIÓN
Las economías de escala	La unión de todos los pequeños productores en cooperativas o asociaciones podría ser el canal adecuado para conseguir mejores precios en el mercado al comprar en grandes cantidades las materias primas requeridas para el proceso de cultivo (semillas, pesticidas, abonos, etc); así como la compra de maquinarias y herramientas
El aprendizaje acumulado (Know How)	Los pequeños productores tienen un excelente conocimiento de los aspectos productivos del café. El aprendizaje que han acumulado a lo largo de los años en cuanto a la característica adecuada de los suelos y sus cultivos, podrían mejorar mediante las capacitaciones y seguimiento de nuevas técnicas de producción y control de calidad. Marcala posee una gran tradición y experiencia en la producción de café
Interrelaciones	Utilizando la interrelación intangible por medio de la trasmisión de conocimientos de producción (ejemplo: manera de elaborar abonos orgánicos utilizando los desechos sólidos del café), podría colaborar con la disminución de los costos de adquisición de las materias primas, y adicionalmente mejorar la calidad y el rendimiento de los cafetos
Los factores o marco institucional	La legislación actual y las políticas de las instituciones dedicadas al fomento y apoyo a la caficultura en la zona de Marcala, deben ser socializadas y presentadas de manera tal que los pequeños productores encuentren apoyo en los servicios que los diferentes entes pueden proporcionar en aspectos como: transferencia y capacitación tecnológica, técnicas de producción, administrativas-financieras, control de calidad, aprovechamiento de la fortaleza de ser la única región con una certificación de DOP
Ubicación geográfica	La altura de las áreas cultivadas en Marcala, son las ideales para la calidad del café que se pretende cosechar; por lo que se debe trabajar en: 1) la obtención de la documentación legal de propiedad de las tierras que actualmente son cultivadas por los pequeños productores, 2) mejorar la infraestructura vial. Se debe buscar que los pequeños productores tengan la seguridad legal de la propiedad de sus tierras y mejor acceso de trasladar el café uva a los centros de acopio para el procesamiento adecuado, asegurando la calidad del mismo
Los eslabonamiento entre actividades	Todas las actividades que corresponden a la cadena productiva del café; desde su cultivo hasta su procesamiento en torrefacción, están directamente ligada con la calidad de taza que sea generada para el consumidor final, por lo que el fortalecimiento de dichos eslabones en cuanto a calidad se refiera asegurará la capacidad de obtener mejores precios y un mejor posicionamiento del café de Marcala a nivel internacional

La aplicación de las directrices anteriores a lo largo de la cadena de valor actual, forma la base para reconfigurarla y transformarla en una cadena de valor extendida que posteriormente al ser unida con las cadenas de valor de los demás integrantes (intermediarios, exportadores hasta el consumidor final) pueden conformar el sistema de valor (ver tabla 13); lo anterior podría generar que la actividad de la caficultura para los pequeños productores se convierta en una vía para mejorar su calidad de vida y la de su familia.

A continuación se muestra la propuesta del sistema de valor, para la caficultura de Marcala, en la cual se ve aplicado el modelo de valor compartido; donde se busca la mejora social, unida a la mejora económica de los pequeños productores.

Posteriormente al recopilar y analizar los resultados obtenidos de la aplicación del modelo, se puede llevar a cabo el proceso de retroalimentación y mejoramiento en las actividades de valor requeridas.

- **Cadena de valor del productor (familia):** Existe en Honduras aproximadamente 150 mil familias cafeteras que cultivan el grano en pequeñas fincas o parcelas, es así que la actividad cafetera se desarrolla en un ambiente familiar. A dicha cadena se agregan dos directrices que logran generar ventajas competitivas para los productores de Marcala, La Paz como ser: la ubicación geográfica y la experiencia adquirida (Know How). Las labores de cultivo y cosechason realizadas por los mismos productores. Son las cooperativas y los beneficios (exportadores) que se encargan de la comercialización y exportación del grano oro. Asimismo mediante la aplicación del modelo del valor compartido en dicha cadena, se busca brindar a los productores / familia herramientas para aportar al desarrollo y crecimiento integral continuo de los productores y de la comunidad a la que pertenecen.

- o **Cadena de valor de intermediarios, cooperativas y exportadores:** Mediante inversiones realizadas por los diferentes actores, se puede dar inicio a la creación del valor compartido, buscando la intervención de estos para la obtención de mejoras requeridas en el ámbito educativo, social y tecnológico, del pequeño productor y su familia.

Lo anterior busca el aseguramiento del abastecimiento de materia prima de calidad exportación.

Simultáneamente la generación de microempresas lideradas por las mujeres de las familias productoras para la elaboración de productos derivados del café o de sus desperdicios, que impulsen a la integración económica y social, de la familia productora a la economía de mercado.

- o **Cadena de valor para cliente o consumidor final:** Llevar a cabo marketing responsable, buscando nuevos mercados emergentes donde se amplíe la posibilidad de acceso a los consumidores no solo del producto principal del café; ya que, mediante la comercialización influyente de los intermediarios y exportadores se puede generar la necesidad del consumo de productos derivados del café; las familias productoras se verán beneficiadas mediante la comercialización y venta de dichos subproductos; generando un aumento en los resultados positivos y competitivos para los pequeños productores.

Con lo anterior no solo se benefician los intermediarios y exportadores en cuanto a la imagen sino que, también beneficia a los pequeños productores y la comunidad, volcándose en resultados positivos, duraderos y replicables a lo largo del sistema de valor de la caficultura de Marcala, La Paz.

Tabla 13. Sistema de valor caficultura de Marcala, La Paz aplicando valor compartido

Coordinación de actividades administrativas y de apoyo													
Coordinación y apoyo a actividades de capacitación													
Desarrollo de actividades de I+D													
Desarrollo de actividades de apoyo de marketing de los sub-productos													
Procuramiento de recursos (ambientales, sociales)													
Logística y suministro	Operación	Logística de salida	Mercadeo y ventas	Servicio al cliente	Garantizar el suministro de materia prima de calidad exportación	Formación integral productores	Prácticas de sostenibilidad e inversiones	Inversiones en fincas productoras autosostenibles	Marketing responsable	Volumen y valor de ventas			
Asegurar la ubicación geográfica de la producción, mediante el apoyo e intervención de instituciones como el IHCAFE, para la obtención de la titulación de tierras legalmente aprobada para cada uno de los pequeños productores.	Garantizar que las actividades desde la recolección, hasta la torrefacción, sean llevadas a cabo con los mejores estándares de calidad para asegurar el abastecimiento de materia prima calidad exportación con sello de DOP	Apoyar los métodos y las mejoras de la distribución y entrega a centro de acopio, mediante la mejora y reconstrucción adecuada de las vías de acceso desde las fincas hasta los lugares de destino (cooperativas, beneficios)	Apoyar la comercialización de los productos y subproductos derivados del café, elaborados por el productor (familia) por medio de la exposición de dichos productos en las diferentes ferias nacionales e internacionales relacionadas	Garantizar el sello de aprobación DOP y cualquier otro que asegure la calidad del café y genere una ventaja competitiva en mercados internacionales	Apoyo mediante la inversión en capacitaciones para los pequeños productores en mejoramiento de técnicas de producción y cosecha, mediante un acompañamiento continuo para llevar a cabo: evaluación de aplicabilidad, monitoreo de resultados	Apoyo en la formación profesional de jóvenes hijos de productores en universidades agrícolas, mediante otorgamiento de becas y apadrinamientos	Creación del eje "Fincas cafetaleras sostenibles", para el aseguramiento de la calidad de vida de los cafeteros	Reducción de los costos de fabricación y distribución por medio de reutilización de desperdicios (capacitaciones y seguimiento continuo)	Búsqueda y acceso a nuevos mercados emergentes, aprovechando la calidad del café producido y la DOP, para posicionarse en los mercados internacionales	Aumento de resultados positivos y competitivos para los pequeños productores, mediante: 1) aumento del precio pagado por su cosecha, 2) colocación de los subproductos de café elaborados por la familia, 3) reducción de costos por la reutilización de desperdicios			
Garantizar la compra de semillas, fertilizantes y demás insumos necesarios para asegurar cultivo de calidad, mediante compras por volumen, mediante la intervención de las cooperativas y sus afiliados así como cualquier otro tipo de asociaciones conformada por los pequeños productores		Capacitar sobre los requisitos para garantizar que la materia prima y su empaque sea calidad exportación (DOP), intervienen adicionalmente: IHCAFE, FCN, ONG's, etc.	Fomentar la exportación de productos con calidad exportación y sello DOP		Apoyo en I&D para reducción del desgaste de los productos naturales mediante prácticas orgánicas. Fomento de dichas prácticas mediante la aplicabilidad de las mismas y muestra de resultados en parcelas ya aplicadas	Apoyo en la formación de oficios para las mujeres que conforman la familia del productor	El eslabonamiento de las actividades desde el cultivo hasta la torrefacción deben asegurar el mantenimiento de las prácticas adecuadas para la comercialización de producto calidad exportación (IHCAFE como ente regulador)				Creación de nuevas fuentes de trabajo para las mujeres de la comunidad mediante la producción de sub productos del café	Ampliar el acceso de los consumidores a los productos mediante la colocación del producto en empresas privadas internacionales que se dediquen a la torrefacción y comercialización del café soluble	Retorno y distribución a la economía local
Comprar insumos para la I&D, búsqueda de programas de capacitación que fomenten la búsqueda y aplicación de nuevos métodos de cultivo y cosecha, mediante la intervención de universidades y organismos internacionales que apoyen el rubro del café		Asegurar la práctica y el relevo generacional del aprendizaje acumulado (Know How)					Capacitación integral sobre la producción con las mejores prácticas (cultivo+administrativo/financiero+comercialización)				Participación activa de todos los integrantes de la cadena, buscando la reincorporación de nuevos actores, asegurando las intervenciones, e inversiones y apoyos técnicos, educativos y sociales	Generación de microempresas que soporten la venta y distribución de los subproductos del café	Venta de subproductos del café elaborados por las familias de productores

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La actividad de la caficultura para los pequeños productores continúa siendo una labor de subsistencia, donde los beneficios económicos percibidos, aportan solo para cubrir las necesidades básicas de alimentación, salud y educación; lo anterior tomando en consideración los criterios de: a) acceso a servicios públicos y vías de acceso, b) educación, c) capacitación y d) el modelo actual de la cadena de producción del café.
2. La cadena de valor actual en el rubro de la caficultura en Honduras, no permite una mayor actuación ni mejores beneficios para los pequeños productores, dado que solo participan en el primer eslabón de dicha cadena. Es necesario contar con un enfoque integral en donde todos los integrantes de la cadena de valor del café, sean beneficiados de manera directa de una industria, que tradicionalmente ha sido rentable para todos menos para el pequeño.
3. Existen numerosas organizaciones nacionales e internacionales, que es posible integrar en una acción conjunta para generar beneficios técnicos, económicos y sociales para la familia del pequeño productor, a través de la formación de Clúster. Este concepto, en la actualidad no es aplicado en Honduras en ninguna de las cadenas productivas.
4. Instituciones como el IHCAFE, requieren de una mejor actuación en el acompañamiento que brinda a los pequeños productores; el seguimiento adecuado de la aplicación de las nuevas técnicas o conceptos de mejora brindados a través de las diferentes capacitaciones deben ir acompañadas de un seguimiento y monitoreo continuo, para una retroalimentación adecuada y efectiva.
5. Entre las fortalezas y oportunidades más relevantes que tienen los pequeños productores de la zona de Marcala; se encuentran: posicionamiento de la DOP, inicio de prácticas orgánicas y manejo de residuos, uso de tecnología, entre otros; que pueden aportar en gran medida la formación de ventajas competitivas

- sostenibles a nivel internacional, acompañados del soporte y beneficios obtenidos por medio de la aplicación del modelo de valor compartido en el sistema de valor que conforma el rubro de la caficultura en dicha zona.
6. Las principales debilidades y amenazas que actualmente mantienen a los pequeños productores en una actividad económica de subsistencia son: falta de capacitación en término técnicos y administrativos, poca capacidad de procesamiento del café para la obtención de mejores precios y la volatilidad de los precios del café en el mercado internacional,
 7. El modelo de valor compartido puede ser aplicable a lo largo de la cadena de valor tanto del productor, como de intermediarios y consumidor final, mediante la aplicación de algunas directrices o drivers que lleven a cabo la transformación de dichas cadenas para conformar el sistema de valor de la caficultura en la zona de Marcala.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Desarrollar conciencia social a nivel nacional e internacional, sobre la importancia de apostarle a la mejora integral de calidad de vida de productores y protección de medio ambiente en países emergentes; mediante políticas gubernamentales que apoyen las ventajas competitivas y la promoción de actividades que generen las oportunidades de inversión continua; validándose con otros modelos de valor compartido aplicado en otros países.
2. Formación de un clúster integrado por diferentes instituciones, que en la actualidad apoyan el rubro de la caficultura, para la formación de un modelo de estructura organizacional que mediante inversiones por parte de todos los integrantes del clúster, busquen la creación de factores básicos, avanzados y especialistas, con el fin de generar el desarrollo integral del pequeño productor y su familia.
3. La función principal del clúster del sector cafetalero de Marcala, La Paz, debe ser la mejora de la calidad de vida del pequeño productor, a través del acompañamiento conjunto de todos los integrantes del clúster (cooperativas, gobierno, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, empresas

privadas, universidades, exportadores, compradores internacionales, entre otros); partiendo del reconocimiento de la responsabilidad que cada uno deberá tener, para la aplicación de acciones de valor compartido que busquen la mejora social – económica, tanto de los pequeños productor como de la comunidad de Marcala.

4. Los intermediarios deben tener una participación activa en la aplicación de actividades que generen valor compartido, dentro de las cuales se pueden mencionar:
 - Desarrollo de estrategias de negociación con los proveedores de materias primas requeridas para el cultivo y cosecha del grano del café, para la reducción de precios de dichos insumos.
 - Construcción de centros de acopio más cercanos a las zonas de cultivo, que faciliten la entrega del grano cosechado por los pequeños agricultores que no cuentan con medios de transporte y que asegure la calidad del grano recibido según los estándares requeridos para la exportación.
 - Desarrollo y comercialización de acciones que generen conciencia por parte de los compradores internacionales, para la adquisición del producto generado en la zona, con el fin de beneficiar a los pequeños productores y apoyar la mejora de la calidad de vida individual y colectiva-familiar.
5. Integración en los planes de capacitación de temas administrativos-financieros, que complementen la formación en aspectos técnicos, mediante certificaciones a diferentes niveles educativos (técnicos, diplomados); que aseguren la aplicación real y continua de dichas prácticas por parte de los pequeños productores. Dichas capacitaciones pueden formar parte del apoyo que en la actualidad proporcionan algunas universidades agrícolas del país.
6. Creación de políticas gubernamentales con referencia a:
 - Mejoramiento de las vías de acceso que faciliten el transporte del grano a las zonas de recolección.
 - Acceso adecuado y continuo a los servicios públicos, de salud y educación requeridos para cubrir las necesidades básicas.

- Establecimiento de redes de distribución y comercialización que faciliten el acceso a los productos y subproductos del café para los clientes internacionales.
 - Promoción de condiciones adecuadas del nivel de calidad de vida del pequeño productor.
7. Manejo y obtención de inversiones para la investigación y desarrollo de nuevas prácticas agrícolas y orgánicas, que aseguren la homogeneidad y calidad requerida del producto para poder ser exportado y lograr el aseguramiento de la posición a nivel internacional.
8. Aseguramiento de la aplicación de las mejores prácticas a lo largo del proceso de producción hasta entrega del producto final, buscando los siguientes resultados:
- La disminución de los costes de producción.
 - Aseguramiento de la calidad del producto para ser aceptado para la exportación.
 - Aumento del beneficio económico para el productor.
9. Proporcionar el acompañamiento necesario, por el ente regulador principal (IHCAFE), que asegure el desarrollo integral de la familia de los productores, mediante la formación de alianzas con instituciones homologas internacionales, en busca de:
- La comercialización conjunta a través de ferias comerciales o delegaciones.
 - Acciones públicas para el fomento de intercambios de conocimientos técnicos-administrativos, con países con mayores niveles de calidad y exportación de dicho grano.
 - Políticas de mejoramiento de la calidad de vida del pequeño productor.
 - Políticas que faciliten o vuelvan más accesibles, las condiciones de crédito otorgadas a los pequeños productores.
 - Legislaciones del comercio justo.
 - Apoyo con la comercialización de los subproductos del café generados por la comunidad entre otros.

10. Transformación de la cadena de valor actual que conforma el rubro de la caficultura en la zona de Marcala, en un sistema de valor donde se integren todos los actores involucrados desde el cultivo hasta la comercialización y consumo del grano del café.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

La aplicación del valor compartido en un sistema de valor, se basa en el equilibrio y prosperidad de todos los integrantes de dicho sistema. Lo que se pretende es llevar a cabo actividades de valor claves, donde pueda aplicarse el valor compartido; tomando en consideración las fortalezas que la región de Montecillos brinda a los pequeños productores y los requerimientos económicos, sociales y técnicos que son necesarios cubrir para generar beneficios integrales todos los miembros del sistema de valor propuesto; donde actores tales como: cooperativas de la zona, universidades, gobierno central, asociaciones de pequeños productores, ONG's, IHCAFE y cualquier otra institución u organismo, generen acciones en búsqueda de la mejora social de la zona productora de café de Marcala, que asimismo les proporcione valor agregado a ellos como integrantes del sistema.

La aplicación de dicho modelo estará a cargo del clúster PCM (Pequeños Caficultores de Marcala), liderado por el IHCAFE como ente regulador de la actividad cafetalera en el país; cuyo objetivo principal deberá ser la aplicación del valor compartido para la creación de un sistema de valor en la caficultura de Marcala, La Paz; con la finalidad de mejorar la calidad de vida del pequeño productor, llevando a cabo la estrategia "primeros en actuar", que los definirá como pioneros en el establecimiento del modelo, donde adicional a mejorar las condiciones de vida de los productores sirva para garantizar la calidad y la producción de café con calidad exportación, buscando abastecer la demanda esperada de dicho producto a nivel global.

La propuesta de formación del clúster busca integrar a otras empresas que desean poner en práctica el valor integral como parte de su cadena de valor, donde utilizando sus fortalezas financieras y de Know How, desarrollen actividades de valor que se conviertan en los factores claves para el desarrollo integral de los pequeños productores de café de la zona.

Para poder desarrollar la propuesta, se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Organización del clúster PCM, para la gestión del valor compartido en el sistema de valor de la caficultura de Marcala, La Paz.
2. Proceso de construcción participativa del modelo “valor compartido” para la identificación, planificación, implementación y evaluación del modelo, aplicado en la comunidad cafetalera que integran los pequeños productores de Marcala, La Paz.

A continuación se presenta el cronograma y presupuesto que se propone, para llevar a cabo el proceso de aplicación del modelo valor compartido en el sistema de valor de la caficultura de Marcala. Para el cumplimiento del primer objetivo (Organización del clúster PCM), se propone la contratación de una empresa consultora con experiencia en el tema de valor compartido, la cual se encargue del proceso de búsqueda y organización del clúster, así como el acompañamiento a lo largo del proceso de aplicación de las actividades estratégicas que generen valor compartido dentro del sistema de valor (que conforma el segundo objetivo específico).

El valor pagado por el servicio de consultoría incluye todas las actividades necesarias para la gestión del valor compartido en el sistema de valor de la caficultura de Marcala; desde la organización del clúster, como los procesos de socialización, talleres de trabajo (planes de trabajo), presentaciones formales, seguimiento y evaluación de los planes de trabajo que desarrollan y establecen las actividades requeridas para aportar valor y mejorar la calidad de vida de los pequeños productores, obteniendo productos de calidad y estableciendo ventajas competitivas sostenibles para dichos productores.

Tabla 14. Cronograma y presupuesto para aplicación de propuesta

Proyecto	Valor compartido para la creación de un sistema de valor en la caficultura de Marcala, La Paz															
Objetivo General	Aplicación del valor compartido para la creación de un sistema de valor en la caficultura de Marcala, La Paz; con la finalidad de mejorar la calidad de vida del pequeño productor.															
Objetivo Específico	1.1 Organización del clúster PCM (Pequeños Caficultores de Marcala), para la gestión del valor compartido en el sistema de valor de la caficultura de Marcala, La Paz.															
Responsable	IHCAFE															
Ref. #	Acciones Principales (o Actividades)	Cronograma(año – trimestres)												Recursos	Responsable	Total costo de la actividad
		2014				2015				2016						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1.1.1	Presentación de propuesta ante junta directiva del IHCAFE													Elaboración de presentación de propuesta. Incorporación de presentación de propuesta en agenda de sesión de junta directiva.	Director IHCAFE	
1.1.2	Aprobación de la junta directiva, de propuesta del proyecto.													Junta Directiva	Junta Directiva	
1.1.3	Conformación del equipo de proyecto encargado del seguimiento a las actividades de la propuesta.													Personal de la unidad del proyecto	Director IHCAFE	Lps. 1,000
1.1.4	Elaboración de bases de licitación para concurso privado de servicios de consultoría para la formación y acompañamiento del clúster PCM.													Personal de la unidad del proyecto Costos de bases de licitación	Jefatura unidad de proyectos	Lps. 8,000

Ref. #	Acciones Principales (o Actividades)	Cronograma(año – trimestres)												Recursos	Responsable	Total costo de la actividad
		2014				2015				2016						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1.1.5	Concurso y contratación de empresa consultora que estará a cargo del proyecto de formación y acompañamiento del clúster PCM.													Personal de la unidad del proyecto	Jefatura unidad de proyectos	Lps. 400,000
1.1.6	Aprobación del plan de trabajo de la empresa consultora contratada.													Personal de la unidad del proyecto	Jefatura unidad de proyectos	
1.1.7	Identificación de instituciones, organizaciones y grupos de asociaciones de pequeños productores, candidatos a conformar el clúster PCM.													Personal de empresa consultora	Coordinador del proyecto de empresa consultora	Incluido en el costo total de la consultoría
1.1.8	Habilitación y organización de eventos donde se llevará a cabo la jornada de socialización del proyecto.													Personal de empresa consultora	Coordinador del proyecto de empresa consultora	Incluido en el costo total de la consultoría
1.1.9	Jornada de socialización del proyecto y conformación del clúster PCM, con participación de todas las instituciones, organizaciones y grupos de asociaciones de pequeños productores, candidatos a conformar el clúster PCM.													Personal de empresa consultora	Coordinador del proyecto de empresa consultora	Incluido en el costo total de la consultoría
1.1.10	Presentación oficial del Clúster PCM a las autoridades correspondientes (alcaldía, cooperativas) y un grupo representativo de los pequeños productores de la zona de Marcala, La Paz.													Personal de empresa consultora	Coordinador del proyecto de empresa consultora	Incluido en el costo total de la consultoría

COSTO TOTAL I ETAPA LPS. 409,000

Objetivo Específico	1.2 Proceso de construcción participativa del modelo “valor compartido” para la identificación, planificación, implementación y evaluación del modelo, aplicado en la comunidad cafetalera que integran los pequeños productores de Marcala, La Paz.															
Responsable	Clúster PCM con acompañamiento de empresa consultora															
Ref. #	Acciones Principales (o Actividades)	Cronograma(año – trimestres)												Recursos	Responsable	Total costo de la actividad
		2014				2015				2016						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1.2.3	Taller de capacitación a miembros del clúster PCM, sobre: <ul style="list-style-type: none"> Estrategia primeros en actuar Conceptos básicos y generales del valor compartido Conformación y aplicación del sistema de valor propuesto. 													Personal de empresa consultora	Coordinador del proyecto de empresa consultora	Incluido en costo de la consultoría
1.2.1	Taller para la elaboración del plan estratégico del clúster PCM, para la aplicación del valor compartido en el sistema de valor de la caficultura de Marcala.													Personal de empresa consultora	Coordinador del proyecto de empresa consultora	Incluido en costo de la consultoría
1.2.2	Validación de la información ofrecida en la propuesta de proyecto: Valor compartido para la creación de un sistema de valor en la caficultura de Marcala, La Paz.													Personal de empresa consultora	Coordinador del proyecto de empresa consultora	Incluido en costo de la consultoría
1.2.4	Implementación del plan de trabajo del clúster													Integrantes del Clúster PCM Personal de empresa consultora	Clúster PCM y Coordinador del proyecto de empresa consultora	Lps. 300,000

Ref. #	Acciones Principales (o Actividades)	Cronograma(año – trimestres)												Recursos	Responsable	Total costo de la actividad
		2014				2015				2016						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1.2.5	Evaluación de la implementación de la aplicación del valor compartido en el sistema de valor en la caficultura de Marcala, La Paz.													Personal de la unidad del proyecto Integrantes del Clúster PCM	Jefatura unidad de proyectos Clúster PCM	Lps. 70,000
1.2.6	Presentación de resultados obtenidos con la aplicación del valor compartido en el sistema de valor en la caficultura de Marcala, La Paz; con la participación de todos actores involucrados en el proceso													Integrantes del clúster PCM	Clúster PCM	Lps. 20,000

COSTO TOTAL II ETAPA LPS. 390,000

BIBLIOGRAFÍA

1. Bermeo Muñoz, J. R., & Bermeo Muñoz, E. A. (15 de Mayo de 2004). *Scielo*. Recuperado el 23 de Julio de 2013, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n94/v21n94a05.pdf>
2. Café Arabo. (2013). *Historia: Café Robusta*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de Sitio web de Café Arabo: <http://www.cafearabo.com/cafe-historia/robusta>
3. *Café colombiano: Información sobre el café de Colombia*. (s/f). Recuperado el 20 de Julio de 2013, de Diccionario cafetero: <http://xn--cafcolumbiano-dhb.com/index.php/diccionario-cafetero/>
4. Café La Nacional. (2010). *Nosotros. Historia del Café: Café La Nacional*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de Sitio web de Café La Nacional: <http://www.cafelanacional.com/nosotros/historia-del-cafe/>
5. Café Siboney. (2013). *Lo Esencial: Variedades de Café Arabica vs. Robusta: Café Siboney*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de Sitio web de Café Siboney: <http://www.cafesiboney.com/loesencial/arabicavsrobusta/>
6. Cafes.es. (s/f). *Cafe.es*. Recuperado el 20 de Julio de 2013, de <http://www.cafes.es/cafeto.php>
7. Consejo Nacional del Café. (2005). *Reglamento para la Comercialización de Café (CONACAFE)*. Acuerdo No. S.O 48/2005, Tegucigalpa.
8. De la Fuente S., M., & Muñoz C., C. (2003). Ventaja competitiva y medio ambiente. *Panorama Socioeconómico (Chile)*, 26, 16.
9. Denominación de Origen, café de Marcala. (s/f). *Café Marcala, Denominación de Origen*. Recuperado el 27 de Julio de 2013, de http://www.cafemarcala.com/home_eng.php
10. Departamento de comercialización, IHCAFE. (26 de Junio de 2013). *IHCAFE INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFÉ*. Recuperado el 27 de Julio de 2013, de <http://www.ihcafe.hn/images/stories/boletin.pdf>
11. Diario Tiempo. (17 de Mayo de 2013). *OIC: Honduras es el menos afectado por la roya en Centroamérica*.

12. Dualen Ireland, R., E. Hoskisson, R., & A. Hitt, M. (2004). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización* (Quinta ed.). Cengage Learning Editores.
13. eco-finanzas.com. (s/f). *Eco Finanzas*. Recuperado el 28 de julio de 2013, de <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/I/INTERMEDIARIO.htm>
14. Escobar, C. M., & Peralta, D. S. (2005). *CRAI UNITEC*. Recuperado el 30 de Julio de 2013, de <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=4ae6888f-2773-4c22-916e-248d2c00499e%40sessionmgr14&hid=4>
15. Estévez, J. A. (1993). (RACVAO, Ed.) Recuperado el 28 de Julio de 2013, de Instituto de Academias de Andalucía: <http://www.insacan.org/racvao/anales/1993-2/articulos/06-1993-06.pdf>
16. Fiallos, J. C. (2012). *Análisis de la Cadena de Valor y Lecciones Aprendidas ACDI-CIDA*. Tegucigalpa.
17. FIDE, Inversión y Exportaciones. (2012). *FIDE*. Recuperado el 28 de julio de 2013, de <http://www.hondurasinfo.hn/pub/Directorio2012.pdf>
18. Fundación Wikipedia, Inc. (22 de Julio de 2013). *wikipedia*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Caf%C3%A9#Importaciones>
19. García, E. A. (s/f). Recuperado el 28 de Julio de 2013, de ANACAFÉ: https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Varietades_de_cafe
20. GBC Internacional. (s/f). *Café: GBC Internacional*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de Sitio web de GBC Internacional: http://www.gbcinternacional.com/site/espanol/index.php?option=com_content&view=article&id=68%3Acafe&catid=34&Itemid=62&lang=
21. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2005). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGrawHill Interamericana Editores.
22. Hernández, J. A. (25 de Junio de 2012). *IICA*. Recuperado el 23 de Julio de 2013, de http://www.iica.int/Esp/regiones/central/salvador/Documents/Documentos%20PAF/caracterizacion_cadena_cafe.pdf

23. Honduras en sus manos. (2013). *Rincones de Honduras*. Recuperado el 27 de Julio de 2013, de <http://hondurasensusmanos.com/rinconesdehonduras/index.php/1208-marcala.html>
24. IHCAFE- Instituto Hondureño del Café. (s/f). *IHCAFE- Instituto Hondureño del Café*. Recuperado el 27 de Julio de 2013, de http://www.ihcafe.hn/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=5:otros&Itemid=147
25. IHCAFE Instituto Hondureño del café. (s/f). *IHCAFE Instituto Hondureño del café*. Recuperado el 27 de Julio de 2013, de <http://www.ihcafe.hn/>
26. International Coffee Organization. (2013). *International Coffee Organization*. Recuperado el Agosto de Julio de 2013, de <http://www.ico.org/prices/m4.htm>
27. International Coffee Organization. (2013). *International Coffee Organization*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de <http://www.ico.org/prices/m1.htm>
28. International Coffee Organization. (2013). *Organización Internacional del Café*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de http://www.ico.org/es/missionc.asp?section=Qui%E9nes_somos
29. Leemkuill, B. (Diciembre de 2008). *SNV*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de <http://www.snvworld.org/sites/www.snvworld.org/files/publications/cafefinal.pdf>
30. *LIDERS*. (s/f). Recuperado el 24 de Julio de 2013, de <http://www.lidershn.com/importancia.htm>
31. Meza, R., & Nuñez Rojas, M. (Mayo de 2010). *IICA*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de <http://www.iica.int/Esp/Programas/agronegocios/Documentos%20Comercio%20Agronegocios%20e%20Inocuidad/Experiencia%20de%20vinculaci%C3%B3n%20a%20los%20mercados%20de%20la%20agroempresa%20Asociaci%C3%B3n%20de%20Productores%20de%20Caf%C3%A9%20de%20Marcala%20%28>
32. Monroig Inglés, M. F. (s/f). *Ecos del café*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de <http://academic.uprm.edu/mmonroig/id60.htm>
33. MUÑOZ, J. R. (enero de 2004). *scielo*. Recuperado el 28 de julio de 2013, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n94/v21n94a05.pdf>

34. ONU. (1987). *Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo: Nuestro Futuro Común*. Noruega.
35. Organización Internacional del Café. (2013). *Historia del Café: Organización Internacional del Café*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de Organización Internacional del Café: http://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp
36. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Clarifying Business Models. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
37. Porter, M. E. (2009). *ESTRATEGIA COMPETITIVA: TECNICAS PARA EL ANALISIS DE LA EMPRESA Y SUS COMPETIDORES*. Piramide. Obtenido de <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>
38. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (Enero - Febrero de 2011). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 1-18.
39. Rafael Guillermo García Cáceres, É. S. (30 de Agosto de 2005). *Ministerio del Poder Popular Para la Educación Universitaria*. Recuperado el 1 de Febrero de 2013, de http://www.bibliodar.mppeu.gob.ve/?q=node/82769&backtocateg=doc_categoria/cadena%20de%20abastecimiento
40. Sanders, A., Ramírez, A., & Morazán, L. (Diciembre de 2006). *RUTA Desarrollo Rural Sostenible de CentroAmércia*. Recuperado el 23 de Julio de 2013, de <http://www.ruta.org/downloads/CDCAFTA/documentos/hn/Honduras-cadenas.pdf>
41. Torero, M., & G.P. Hansen, H. (s/f). *Gloogle Academico*. Recuperado el 30 de Junio de 2013, de <http://ruta.org:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/57/340.pdf?sequence=1>
42. Villalobos, A. (Agosto de 2004). *bcienegociosverdes*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de <http://www.bcienegociosverdes.com/Almacenamiento/Biblioteca/71/archivo.pdf>
43. Web Y Empresas. (30 de Enero de 2012). *Web y Empresas*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

44. Wikipedia. (16 de Julio de 2013). *Coffea arabica: Wikipedia*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Coffea_arabica
45. Wikipedia. (3 de Julio de 2013). *Historia del café: Wikipedia*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_cafe
46. wordreference.com. (s/f). *wordreference*. Recuperado el 28 de julio de 2013, de <http://www.wordreference.com/definicion/caficultor>

ANEXOS

Anexo I. Instrumento guía del moderador

Brainstorm Session

1. Presentación de los facilitadores
2. Power Point Presentation
3. Ejercicio de relajación (gimnasia cerebral)
4. ¿Cómo podríamos auxiliar a las personas que trabajan el campo a través de la caficultura y que lo hacen en parcelas pequeñas?
5. 3 personas escriben en diferentes pizarras las ideas que surjan.
6. 100 ideas es lo mejor.
7. Escoger las 5 ideas más realizables para la solución del problema, en consenso.
8. Criterios para juzgar las ideas:

	CONTEO DE VOTOS	TOTAL
<i>“Debería ser para toda la familia”</i>		
<i>“Debería involucrar a estudiantes de ciertas edades”</i>		
<i>“Debería ser apoyado por la alcaldía”</i>		
<i>“Debería iniciarse en el 2014”</i>		
<i>“Debería regionalizarse”</i>		

9. Parte del equipo facilitador copiará en las pizarras las alternativas y otra parte lo documentará en papel para guardar la información, de la siguiente manera:

IDEAS

CANTIDAD DE VOTOS

Anexo II. Formato de entrevista para pequeños productores

Fecha:		
Nombre del entrevistador:		
Hora de inicio:		Hora de finalización:
Variable	Pregunta	Respuestas
Impacto Económico	De lo que usted produce: Es suficiente para la alimentación de su familia.	
	¿Cuántos miembros de su familia directa participan en el proceso de corte?	
	¿Qué actividad económica realizan cuando no es tiempo de corte?	
Impacto Ambiental	¿Qué estructura de cuidados de ambiente tienen en la finca?	
Buenas Prácticas	¿Qué prácticas realizan para el manejo de residuos?	
	¿Qué cuidados tienen en el acarreo del café?	
	¿Cuáles herramientas utilizan para ordenar las actividades de la finca?	
Impacto Social	¿A cuáles centros tiene acceso? Centros de salud, centros de enseñanza, acceso a teléfono, transporte.	
	¿Cómo se compone su familia?	
	Asisten sus hijos a la escuela	
Ética	¿Cuentan en la finca con valores de la empresa?	
	¿Cuál es el valor que más predominante en la finca?	

Anexo III. Guía de observación visita en campo (Marcala)

GUÍA DE OBSERVACIÓN			
Fecha:			
Nombre del observador:			
Lugar observado:			
Hora de inicio:			Hora de finalización:
Condiciones del lugar de trabajo			
	Seguridad		
	Limpieza		
	Instalaciones		
	Herramientas		
Condiciones en que desarrolla la labor			
	Uso de fertilizantes		
	Uso de pesticidas		
	Fuentes de riego		
	Tipos de corte		
	Tipos de árboles de sombra		
	Nivel de contaminación		
Condiciones de bienestar social			
	Tipo de vivienda		
	Nivel socioeconómico aparente		
	Número de hijos		
	Número de personas que habitan la vivienda		
	Estado de las calles		
	Indigencia visible		
	Acceso a energía eléctrica		
	Acceso a agua potable		

Condiciones tecnológicas					
	Descripción del proceso				
	Formas de acarreo				
	Uso de computadoras				
	Intensidad de uso de maquinaria				
OBSERVACIONES ADICIONALES					
	Acceso a centros de salud				
	Acceso a centros educativos				
	Acceso a servicios telefonicos				
	Acceso a transporte				
	Tipos de transporte				
	Distancia entre comunidades y beneficios				
	Tipo de integración familiar (Madres solteras, hijos, padres, etc)				
	Entidades no gubernamentales (ONG, Iglesias, cooperativa existentes en el lugar)				
	Sentido de pertenencia				
	Si es monocultivo o es variado				
	Que hacen cuando no hay cosecha				
	niños asisten a la escuela				
	apoyo gubernamental				
	producción de derivados del café				
	manejo de desperdicios				