



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**“COMPETITIVIDAD DE LOS ENCADENAMIENTOS DE VALOR  
EN LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ EN HONDURAS”**

**SUSTENTADO POR:**

**DIANA JACKELIN LÓPEZ ANDINO**

**NORMA DEL CARMEN AMADOR BANEGAS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE:**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**Y MÁSTER EN FINANZAS**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2015**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIREE TEJADA**

**COMPETITIVIDAD DE LOS ENCADENAMIENTOS DE VALOR  
EN LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ EN HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y MÁSTER EN  
FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO  
HUGO NOÉ PINO**

**MIEMBROS DE LA TERNA  
VICTOR HUGO MOLINA  
WENDY CHAVEZ  
VIRGILIO PAREDES**



## FACULTAD DE POSTGRADO

# “COMPETITIVIDAD DE LOS ENCADENAMIENTOS DE VALOR EN LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ EN HONDURAS”

### AUTORES:

**DIANA JACKELIN LÓPEZ ANDINO Y NORMA DEL CARMEN AMADOR BANEGAS**

### Resumen

La presente investigación de tesis tuvo como fin primordial definir una estructura de competitividad que integre todos los factores de desarrollo involucrados como ser; Calidad del entorno empresarial nacional, estado o desarrollo del encadenamiento de valor, sofisticación de operaciones y estrategias de pro-aprovechamiento del potencial de las dotaciones naturales con las que cuenta, y las políticas macroeconómicas, con el claro objetivo de que todos los eslabones de manera conjunta representen mayores retos para lograr ventajas competitivas a nivel de mercado; y de manera implícita contribuir a generar la integración de los factores determinantes de la competitividad por medio de una propuesta estratégica que permita lograr incrementar los ingresos en concepto de exportación de café reflejados en PIB nacional. La investigación es el resultado de un método mixto predominante cuantitativo, en el cual se aplicaron dos tipos de encuestas uno para los productores que exportan independientemente, otro para las empresas exportadoras registradas y legalmente constituidas y la aplicación de entrevista a las principales instituciones de apoyo como lo son IHCAFE, ANACAFEH, AHPROCAFE, LA CENTRAL, CONACAFE y FIDE, con el fin de identificar e integrar los resultados de cada uno de los actores de la cadena.

**Palabras Claves:** Cadena de Valor, Competitividad, Exportación, Café, Clúster.



**POST GRADUATE FACULTY**  
**"COMPETITIVE VALUE CHAINS IN THE EXPORT OF COFFEE IN HONDURAS"**

**BY:**

**DIANA JACKELIN LÓPEZ ANDINO & NORMA DEL CARMEN AMADOR BANEGAS**

**Abstract**

This thesis research was primarily intended to define a competitive structure that integrates all the development all factors involved such as; Quality of national, state or value chain development, sophistication of operations and strategies of pro-tapping the potential of the natural endowments that comprise business environment and macroeconomic policies, with the clear aim fall jointly represent biggest challenges for competitive advantage at market; with the clear aim of helping to generate the integration of the determinants of competitiveness through a strategic proposal that would achieve increasing revenue from export of coffee reflected in PIB. Therefore research is the result of a quantitative dominant mixed method, in which two types of surveys one for producers exporting independently, one for exporting firms registered and legally constituted and application of interview were applied to the major institution support such as IHCAFE, ANACAFEH, AHPROCAFE, LA CENTRAL, CONACAFE and FIDE, to identify and integrate the results of each of the actors in the chain.

**Keywords: Value Chain, Competitiveness, export, coffee, cluster**

## DEDICATORIA

Dedicamos nuestro proyecto primeramente a Dios, por ser nuestro Creador, amparo y fortaleza, estando presente a cada momento de nuestras vidas, y por hacer manifiesto su amor a través de todas las experiencias que nos ha permitido vivir. A nuestros padres por su apoyo incondicional en el transcurso de todo este proceso donde lo que deseamos es acercarnos un poco en parecernos a ellos, a nuestros abuelos, tíos, hermanos y primos ya que ellos más de alguna vez nos animaron a no desmayar a creer que toda dedicación tiene su recompensa, a todos nuestros catedráticos por su profesionalismo y calidad en enseñanza, a nuestros amigos, compañeros y todas las personas que han creído en nosotras y comparten esta alegría de que si pudimos lograr una meta.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por ser nuestro creador y redentor...

A nuestros padres por regalarnos la vida, su amor y apoyo...

A todos nuestros familiares y amigos por animarnos siempre en seguir adelante.

A todos nuestros maestros por compartir con nosotras sus conocimientos y experiencias cuyo fin es de hacer de nosotros verdaderos profesionales.

Queremos hacer un agradecimiento especial a nuestros asesores de proyecto Dr. Carlos Zelaya Oviedo asesor metodológico y al Dr. Hugo Noé Pino asesor temático, gracias por sus acertadas aportaciones, asesoría, tiempo, empeño, motivación, dedicación, apoyo, correcciones y recomendaciones sin ustedes nuestro proyecto no hubiera sido posible.

A la vez queremos agradecer a todos los actores involucrados que hicieron posible la realización de nuestra tesis de graduación; pequeños, medianos y grandes productores de café, organizaciones y empresas por ayudarnos a recopilar toda la información necesaria y compartir con nosotras sus experiencias, limitantes, esfuerzos y anhelos cotidianos en el desarrollo de la actividad de producción y exportación de café.

A todos y cada uno de ustedes les estaremos por siempre muy agradecidas.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	6
1.5.1 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.5.2 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL .....	10
2.1.1 ANÁLISIS MACRO ENTORNO.....	10
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO ECONOMICO, POLITICO, LEGAL Y SOCIAL DEL SECTOR CAFETALERO EN HONDURAS.....	20
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO DE LOS ESLABONES EN LA CADENA DE VALOR DE EXPORTACIONES DE CAFÉ EN HONDURAS .....	28
2.2 TEORIAS.....	33
2.2.1 TEORIA DEL SUSTENTO .....	33
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN .....	39
<b>CAPITULO III. METODOLOGIA.....</b>	<b>48</b>
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	48
3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA .....	48
3.1.2 DEFINICIÓN DIAGRAMA DE LAS VARIABLES.....	49
3.1.3 HIPÓTESIS .....	55
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	55
3.2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.3 MATERIALES.....	56
3.3.1 MATERIALES .....	57
3.3.2 EQUIPO .....	57
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	57
3.4.1 POBLACIÓN .....	58
3.4.2 MUESTRA .....	58
3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	59



3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	59
3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	59
3.5.1 INSTRUMENTOS .....	59
3.5.2 TÉCNICAS .....	60
3.5.3 PROCEDIMIENTOS .....	61
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	61
3.6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS .....	61
3.6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS .....	62
3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	62
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>64</b>
4.3 ANALISIS FINANCIERO .....	93
4.3.1 EL MERCADO DE INTERCAMBIO DEL CAFÉ EN LA BOLSA DE VALORES DE NEW YORK .....	93
4.3.2 FUNCIONES DE LA BOLSA DE VALORES DE NEW YORK .....	93
4.3.3 CONTRATO DE CAFÉ .....	94
4.3.4 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN PROYECTOS AGROPECUARIOS... ..	95
4.3.5 ESTRATEGIAS DE COBERTURA O “HEDGING” PARA EL CAFÉ .....	96
4.3.6 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS HISTÓRICOS EN LAS EXPORTACIONES DE CAFÉ EN HONDURAS .....	100
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>105</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	105
5.2 RECOMENDACIONES .....	106
<b>CAPITULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>107</b>
6.1 PLAN ESTRATÉGICO DEL ENCADENAMIENTO PARA LA COMPETITIVIDAD EN LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ EN HONDURAS.....	107
6.2 INTRODUCCIÓN.....	107
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	108
6.3.1 CONTEXTO PARA LA ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS .....	109
6.3.2. CONDICIONES DE LA DEMANDA.....	112
6.3.3 INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO .....	112
6.3.4 CONDICIONES DE LOS FACTORES .....	113
6.4 PRESUPUESTO .....	117
6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	<b>119</b>
ANEXOS .....	<b>122</b>
ANEXO 1 .....	122

ANEXO 2 .....	126
ANEXO 3 .....	130
ANEXO 4 .....	132
ANEXO 5 .....	133
ANEXO 6 .....	134

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se exponen los componentes del planteamiento de la investigación, con el propósito de lograr un completo análisis de la problemática o situación a tratar como ser: la introducción al problema, los antecedentes, el enunciado del problema, así como también definimos las preguntas de investigación y los objetivos a comprobar dando una completa justificación acerca del problema en estudio. Se abordó la problemática con el fin de encontrar una solución describiendo cada uno de los puntos y hallazgos.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

Honduras en los últimos años se ha destacado por ser uno de los países mayores productores y exportadores de Café, colocándose en el sexto (6) lugar de los diez (10) mayores productores mundiales de café con un porcentaje de producción mundial de 3.47%, el café representa la mayor actividad económica del país, algunos expertos consideran que este es uno de los productos más comercializados y rentables.

El objetivo de este estudio, es contribuir a generar la inclusión e integración de todos los factores determinantes de la competitividad mediante la acción de un plan estratégico con el fin de incrementar los ingresos al país en concepto de exportación de café reflejado en PIB nacional.

Así, se estudian los principales eslabones sobre los encadenamientos actuales en exportación del café y se ayuda a identificar cada uno de los factores que influyen y potencializan a la integración de los determinantes de la competitividad del sector, con el fin de proponer un plan estratégico orientado a integrar los factores determinantes de la competitividad en el rubro de café en Honduras.

Por consiguiente, el documento se enfoca en potencializar los encadenamientos de valor con vista a la estructuración de aglomeraciones que faciliten y mejoren el desempeño de producción, comercialización y exportación de café, mediante una propuesta objetiva, metodológica, cuantificable a través de técnicas de interrelación de los factores y actores involucrados. Todo ello con el fin primordial de incrementar la rentabilidad del sector y sus aportes a la economía de país, generando mejor calidad de vida.

## **1.2 ANTECEDENTES**

De acuerdo con la Organización Internacional del Café (OIC), 45 de los 70 países productores de café en el mundo pertenecen a la OIC, los cuales responden 97% de la producción mundial, cabe destacar que estos países en su mayoría están en vías de desarrollo. Para algunos expertos es el segundo producto más comercializado del mundo, luego del petróleo (CCI, 2002).

El café es ahora considerado una herramienta financiera a partir de la comercialización y cotización en las bolsas de valores de New York (café arábica) y Londres (café robusta), porque su precio resulta volátil y está vinculado directamente a la especulación de oferta, demanda y costos de producción. Incluso los cafés especiales y diferenciados no logran escapar a esta realidad, ya que sus precios son fijados con referencias a los precios en los que se transa el café en las bolsas internacionales.

Las certificaciones y el café de alta calidad, también conocidos como “cafés especiales”, tienen una fuerte tendencia a aumentar en el mercado internacional. Estas formas de diferenciación les han permitido a los productores acceder a mercados con precios diferenciados, implementar mejores prácticas ambientales, sociales y de administración de la finca, y, en algunos casos, incluso la participación en más eslabones en la cadena de valor. (OIC, 2012)

Centroamérica específicamente representa alrededor del 10% de la producción mundial de café, siendo el café arábico casi exclusivamente la variedad de cafés producida en la región. El principal comprador de café centroamericano es Estados Unidos (EE. UU.), seguido por la Unión Europea y Japón. De los países centroamericanos, solamente Honduras ha logrado mantener un tendencia a la alza en las exportaciones de café a Europa; los otros cuatro países de la región han visto sustancialmente reducidas las ventas de café hacia esta región (OIC, 2009). Algunas de las posibles razones son los elevados precios de los cafés centroamericanos con respecto a países de Asia y África, y el compromiso de Europa por consumir productos de sus antiguas colonias, algunas de las cuales ahora son capaces de producir más café de alta calidad.(CIMS, y otros)

En Honduras el café es el rubro de mayor influencia socio económica y política del sector agrícola. Se siembra en 15 de los 18 departamentos y en 213 de los 298 municipios del país. Existen 14,264 kilómetros cuadrados, que suponen 270,000 hectáreas, sembradas de café, alrededor de 4.2 manzanas por productor, en la mayoría de los casos. Más de 110,000 familias conformadas en un 90% de pequeños productores se benefician directamente de la explotación del cultivo y vincula aproximadamente un millón de empleos directos e indirectos, en los diferentes eslabones de la cadena. (IHCAFE, 2012-2013)

De acuerdo con el Instituto Hondureño de Café (IHCAFE), en la cosecha 2012-2013 Honduras, exportó más de 5, 660,894.07 de sacos de café oro en presentaciones de 46 kilos, generando más de \$. 796, 176,202.71 que fueron el 5 por ciento del PIB nacional y el 35 por ciento del agrícola.

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Actualmente en Honduras la comercialización del café ha sido desarrollada a través de cadenas de valor entendiéndose esta como un conjunto de actividades que se emplean

para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Su vigente demanda y aceptación por estándares de calidad podrían facilitar mayor apertura, crecimiento y posicionamiento a nivel mundial de esta industria.

Sin embargo el país actualmente carece de una estructura de competitividad que integre todos los factores de desarrollo involucrados como ser; Calidad del entorno empresarial nacional, estado o desarrollo del encadenamiento de valor, sofisticación de operaciones y estrategias de pro-aprovechamiento del potencial de las dotaciones naturales con las que cuenta, y las políticas macroeconómicas. Todos de manera conjunta representan mayores retos para lograr ventajas competitivas a nivel de mercado y que estas permitan el entendimiento del desarrollo de estrategias para la rivalidad de las empresas, condiciones de la demanda, condiciones de los factores, la participación y compromiso de las instituciones de apoyo con el fin de mejorar los ingresos per cápita en concepto de exportación reflejados en la balanza de pagos que den al sector cafetalero y al país mejor rentabilidad.

La inserción de Honduras en el proceso de globalización ha ocasionado que numerosas empresas nacionales, proveedoras a grandes empresas internacionales, estén perdiendo terreno en materia de competitividad frente a las extranjeras, debilitándose con ello las cadenas productivas nacionales. Al respecto, el economista Porter (1999) ha señalado que la estrategia corporativa, en estas circunstancias, tiende a la asociatividad productiva y a la integración hacia adelante, creando una organización con procesos que agreguen valor a la materia prima y/o al producto del eslabón productivo de la empresa proveedora.

En la actualidad el principal problema que presenta el sector cafetalero es la falta de integración de factores involucrados en el desarrollo del encadenamiento de valor en Honduras, lo que impide se incremente el volumen en concepto de exportación y también obstaculiza se mejore en otras áreas como la comercialización y exportación.

La incidencia de la roya del café, que alcanzó proporciones epidémicas en 2012 reduciendo la producción anual en un 21% es otro de los problemas fundamentales a

los cuales se enfrentan los productores hondureños. La roya afecta a las plantas al causarles defoliación prematura y una capacidad fotosintética reducida. Los arbustos de café afectados producen menos flores de lo usual y, como resultado, menos y más pequeñas cerezas de café. La roya del café también hace a las plantas más vulnerables a otras enfermedades, reduciendo potencialmente la productividad.

La falta de implementación de tecnología, y el poco apoyo técnico al productor en métodos vanguardista y modernos para contrarrestar la roya, e incrementar la producción de café por área sembrada, es otro de los problemas que afecta de manera directa al productor; lo que los hace susceptibles a eventos fortuitos, que representa grandes pérdidas en costos de producción y disminución de la cosecha de café, y consecuentemente afecta el volumen de exportaciones del país.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál sería la alternativa más factible para integrar los factores determinantes de la competitividad en los eslabones del encadenamiento de valor en la exportación de café en Honduras?

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuáles son las limitaciones que afectan la competitividad del encadenamiento de valor en las exportaciones de café en Honduras?
2. ¿Cuáles son los eslabones que actualmente integran la cadena de valor para la exportación de café en Honduras?
3. ¿Cuáles son los factores que hasta ahora impiden potencializar la integración hacia adelante de la competitividad del encadenamiento del café en Honduras?
4. ¿Cuáles son los requerimientos financieros e institucionales necesarios para la integración de estos factores en el desarrollo de la competitividad del encadenamiento de valor del café en Honduras?

5. ¿Qué sería factible proponer para lograr tal integración en el sector cafetalero del país?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a generar la integración de los eslabones de la cadena de valor mediante un plan estratégico para lograr incrementar los ingresos en concepto de exportación de café reflejados en PIB nacional.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Iniciar con un diagnóstico de las principales limitantes que afectan la competitividad del encadenamiento de valor en las exportaciones de café en Honduras.
2. Identificar los factores que influyen y potencializan o no la integración de los determinantes de la competitividad del sector cafetalero.
3. Analizar la información recibida y revisar otras experiencias afines.
4. Definir los requerimientos financieros e institucionales necesarios para integrar los factores determinantes de la competitividad en el desarrollo del encadenamiento de valor del café.
5. Proponer un plan estratégico orientado a integrar los eslabones de la cadena de valor para el incremento de las exportaciones de café en Honduras.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

En Honduras el café constituye la principal actividad económica del país, este es un sector representativo con cobertura en todos los ámbitos socioeconómicos.



El café en Honduras ha logrado distinguir al país a nivel internacional posicionándolo como el sexto país exportador de este grano a nivel mundial y el primero más importante a nivel de Centroamérica. La producción, comercialización y exportación han dejado grandes aportes a las finanzas públicas.

### **1.5.1 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La importancia socioeconómica del café está concentrada en el 8% de generación de empleos en el país con un 1 millón de empleos, el 22% de las zonas rurales. Representa el 5% del PIB Nacional y casi el 35% del PIB Agrícola.

Genera más de 795 millones de dólares en divisas por concepto de exportación de café, según estadísticas publicadas por el IHCAFE en el 2012, en Honduras existen 110,000 familias cafetaleras con 270,000 hectáreas de siembra de café y una producción anual de café promedio de 5.8 millones de sacos de café de 46 kg y se exportan anualmente un promedio de 5.6 millones de sacos de café de 46 kg, y el consumo nacional de café anual es de 500,000 de sacos de café de 46 kg.

En Honduras 15 de los 18 departamentos son productores de café en diferentes categorías, destacando el café especial como ser; el café arábica, en sus calidades de Café Gourmet con características de calidad y sabor diferenciadas Strictly High Grown (SHG) a una altura mayor a los 1,300 msnm. High Grown (HG) entre 900-1300 msnm Standard (STD) hasta 900 msnm. Siendo nuestros principales compradores: Alemania, Estados Unidos, Bélgica y Japón.

El sector a lo largo de la historia ha contado con varias fluctuaciones y ha tenido que afrontar grandes crisis provocadas por factores climáticos, precios y plagas como la roya. Sin embargo el rubro es tan predominante y significativo que ha luchado contra estos inconvenientes, Honduras especialmente ha logrado posicionarse como el mayor productor a nivel centroamericano entre 1970 al 2014 pasando por una serie de

cambios en la producción, sistematización de procesos lo que le ha permitido ir evolucionando e ir logrando un próspero crecimiento.

### 1.5.2 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Conviene entender la cadena de café no solo por su aporte y contribución al PIB Agrícola o al PIB nacional sino también por su impacto en la distribución de la riqueza generada en la cadena, puesto que participan miles de personas en las acciones de producción, transporte, beneficios, comercialización. Las estadísticas oficiales establecen que el café representa un valor cercano a la tercera parte de la producción agropecuaria consolidada en el país. (PNUD, 2012)

El escaso desarrollo de la **asociatividad** y la **gremialidad** así como la existencia incipiente en varios de los subsectores y cadenas de planes estratégicos para el desarrollo de las potencialidades del territorio a través de sus ventajas competitivas, que participen en redes para el desarrollo de los encadenamientos de valor compuesta por las organizaciones del Estado, el sector empresarial privado, los sistemas de capacidades humanas, y el tercer sector en el que se encuentra la cooperación internacional y las organizaciones no gubernamentales (ONG). (Porter S. , 1999)

Actualmente el reto consiste en integrar los encadenamientos de valor con visión a la estructuración de aglomeraciones que faciliten y permitan mejorar el desempeño de producción, comercialización y exportación de sus productos, la innovación, investigación y desarrollo de subproductos del café, mediante una propuesta objetiva, metodológica, cuantificable a través de técnicas de interrelación de los factores y actores involucrados con el fin primordial de incrementar la rentabilidad del sector y sus aportes a la economía de país sean más representativos generando mejor calidad de vida.

La investigación tiene como propósito fundamental dar respuesta a los problemas planteados que están afectando la integración hacia delante de los factores

determinantes de la competitividad del sector cafetalero; lo que pretende es el análisis de cada uno y dar como resultado un plan estratégico que sea de apoyo al sector y que contribuya al desarrollo de la asociatividad de los sectores participantes en la cadena de valor.

La relevancia de dar una propuesta estratégica y competitiva, es por la importancia económica, financiera, social y ambiental que representa el sector cafetalero para el país.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO**

Una vez planteado el problema de estudio y definidos los objetivos y preguntas de investigación que representan la columna vertebral de la investigación y evaluadas la relevancia y factibilidad, se procede a sustentar teóricamente el estudio denominada por algunos actores elaboración del marco teórico. El cual busca exponer y analizar las teorías del sustento, las conceptualizaciones, las perspectivas teóricas, las investigaciones y estudios previos y afines que se consideren propicios para la correcta validación del estudio.

### **2.1 ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1.1 ANÁLISIS MACRO ENTORNO**

##### **MERCADO MUNDIAL DEL CAFÉ**

El café se produce en más de 50 países a nivel mundial. Es uno de los productos básicos de exportación más importantes del mundo; hace una importante contribución al desarrollo socioeconómico y al alivio de la pobreza y es de importancia económica excepcional para los países exportadores, algunos de los cuales se basan en el café para la obtención de más de la mitad de sus ingresos de exportación.

Desde el 2008 el mundo ha sufrido lo que se denominó la crisis económica mundial originada por el mercado inmobiliario de EEUU que se expandió al sistema financiero generando depreciación en el dólar, generando también crisis alimentaria mundial, elevada inflación, creando incertidumbre en la población mundial complicándose el panorama en el año 2008 con el alza del petróleo y el costo de la canasta básica. (OIC, 2009)

El sector café no fue la excepción, durante el mes de marzo de 2009, el precio del café suave colombiano subió, contrario a los otros grupos que sufrieron los bajos más significativos de la cosecha. Esos movimientos reflejan el frágil equilibrio entre la oferta y la demanda con respecto al café suave colombiano creado por la cosecha reducida de Colombia y, en menor medida, por la situación en América Central. En julio se esperaba que la inversión de los fondos de pensión ayudara a incrementar el precio del café esto no ocurrió de manera significativa, pero si influyo en el minúsculo aumento que se dio en julio y los meses subsiguientes. A pesar de atravesar una severa crisis económica que afecto el comercio mundial, el precio del café logro mantenerse en un rango de los 110 – 130 dólares estabilizando la industria. (BCH, 2013).

Por la importancia que tienen en la participación de la producción de café a nivel mundial, en la Tabla 1 se presentan las cifras de las últimas seis cosechas de los cuatro países productores de café que históricamente han sido los de mayor producción en el mundo: Brasil, Vietnam y Colombia; incluyendo también a Indonesia debido a su importante crecimiento en los últimos años, convirtiéndose así en el tercer productor de café a nivel mundial.

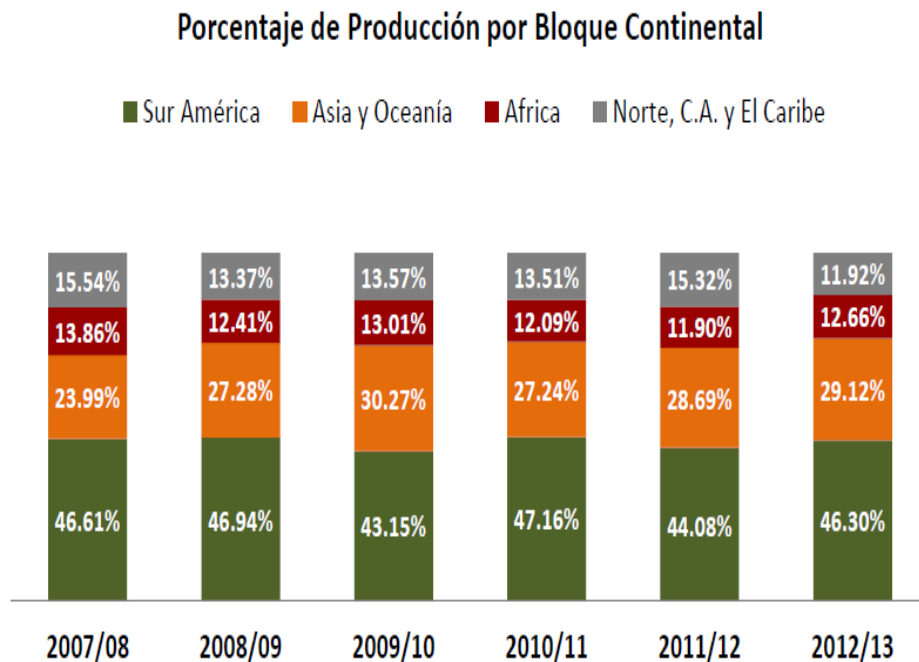
**Tabla 1. Producción de cafés de los principales productores a nivel mundial (En millones de sacos de 60 kilos)**

Países	Años Cosecha						% Partic. 2012/13
	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13*	
1 Brasil	36,070	45,992	39,470	48,095	43,484	50,826	35.0%
2 Vietnam	16,405	18,438	17,825	19,467	22,289	22,000	15.1%
3 Indonesia	4,474	9,612	11,380	9,129	7,287	12,730	8.8%
4 Colombia	12,516	8,664	8,098	8,523	7,653	10,000	6.9%
<b>Sub Total</b>	<b>69,465</b>	<b>82,706</b>	<b>76,773</b>	<b>85,214</b>	<b>80,713</b>	<b>95,556</b>	<b>65.8%</b>
5 Otros	46,989	45,930	46,168	48,145	51,771	49,686	34.2%
<b>Total</b>	<b>116,455</b>	<b>128,636</b>	<b>122,941</b>	<b>133,358</b>	<b>132,483</b>	<b>145,242</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:**(Organización Internacional del café OIC, 2012-2013)

En la figura 1 se detalla la producción de café por zona geográfica o bloque continental, la cual para la cosecha 2012/13 se estima en 145.2 millones de sacos de 60 kilos, siendo Sur América la zona de mayor producción de café a nivel mundial, seguida de Asia y Oceanía, luego África y por último Centro América, cabe mencionar que Centro América ha estado en los últimos años en la tercera posición, pero debido a los problemas presentados por la roya, la producción se vio disminuida.

Los datos se ordenaron según la producción estimada por la OIC para la cosecha 2012/13, el bloque Norte, Centroamérica y el Caribe se vio severamente afectado por un brote de Roya lo cual hizo que disminuyera en conjunto en un 14.7% su producción, siendo el único grupo de países en disminuir en estas cifras.



**Figura 1. Porcentaje de Producción por Bloque Continental**

Fuente: (Instituto Hondureño del Café IHCAFE, 2012-2013)

## SUR AMÉRICA

Para el año 2012/13 la producción de América del Sur representó el 46.30% de la producción mundial con un incremento del 15.14% respecto a la cosecha 2011/12. Los

líderes de la producción de café en Sur América son Brasil y Colombia, básicamente las expectativas recaen sobre Brasil cuya cosecha en 2012-13 representó el 60.11% de la producción de América; y en Sur América representó el 75.58% del total de la producción. El 80.63% de la producción corresponde a café arábica y el 19.37% a café robusta. A estos países los caracteriza el cultivo en su mayoría de café arábica. Del grupo, Perú disminuyó su producción en un 17.18%, esto debido a la incidencia de roya en este país al igual que en algunos países de Centroamérica. (IHCAFE, 2012, 2013)

## ASIA Y OCEANÍA

En Asia, la mayor parte del café que se produce es del tipo Robusta, que en la cosecha 2012/13 representó el 84.87% de la producción total de esa área, el 15.13% restante corresponde a café arábica, en conjunto la producción de Asia y Oceanía en 2012/13 representó el 29.12% de la producción mundial.

India fue el primer país asiático en el que comenzó el cultivo del café, pero hoy día Vietnam es el principal productor de café en Asia y segundo a nivel mundial; Indonesia ha sustituido a Colombia quien hasta la cosecha 2007/2008 había sido el tercer país de mayor producción a nivel mundial. (IHCAFE, 2012, 2013)

## NORTE, CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE

Para la cosecha 2012/13, este bloque de países se vio severamente afectado por un brote de Roya lo cual hizo que disminuyera en conjunto en un 14.7% su producción, siendo el único grupo de países en disminuir en estas cifras. El principal productor del bloque es Honduras quien aporta el mayor porcentaje de café a la región con 28.30%, aun y cuando comparativamente al año anterior disminuyó su producción en un 17%, seguido por México con un porcentaje de 22.8% y Guatemala con el 18.16%. Del grupo únicamente Costa Rica y El Salvador mostraron un incremento en su producción del 14.5 y 7.81% respectivamente. El café en esta región se caracteriza por el cultivo de la

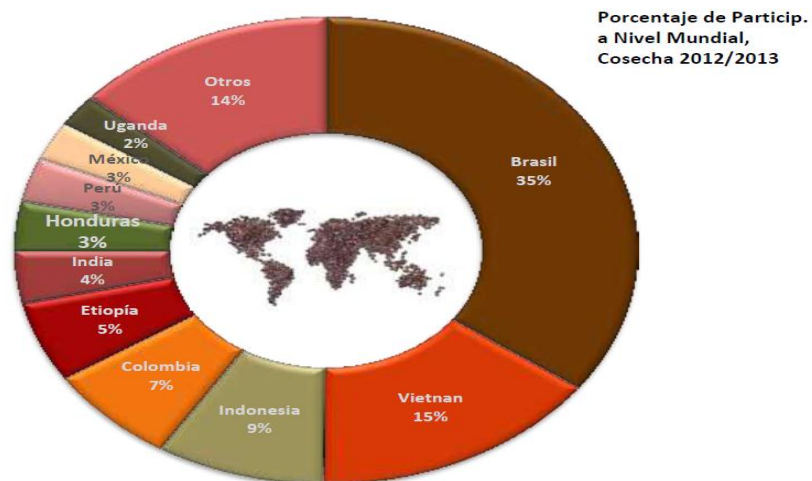
especie arábica 99.93% del total de la producción. En conjunto el bloque contribuye con el 11.92% de la producción mundial. (IHCAFE, 2012-2013)

## CONTINENTE AFRICANO

África cuna del café, produce anualmente, en promedio, más de quince millones de sacos de café. El 75% de todo este café se cultiva en África Oriental. Etiopía, para la cosecha 2012/13, registra una producción de 8.1 millones de sacos el 44% del café africano, Uganda contribuyó con un 17.4% y ambos se posicionan como los mayores productores del continente. Gran parte de los ingresos en divisas de estos dos países proceden del café. En conjunto en África se produjo el 16.5% del café a nivel mundial superando las cifras de Norte, Centroamérica y El Caribe.

Se registró un 60.17% de la especie arábica y un 30.83% de café robusta. Se puede observar que todos los países de la región tuvieron incrementos significativos debido en su mayoría a buenas condiciones climáticas en la región. (IHCAFE, 2012, 2013)

En la Figura 2 se incluye a los principales países productores de café a nivel mundial en orden descendente con el dato de la producción correspondiente a la cosecha 2012/13.



**Figura 2. Participación de Producción a Nivel Mundial**

**Fuente:**(Organización Internacional del Café, 2013)

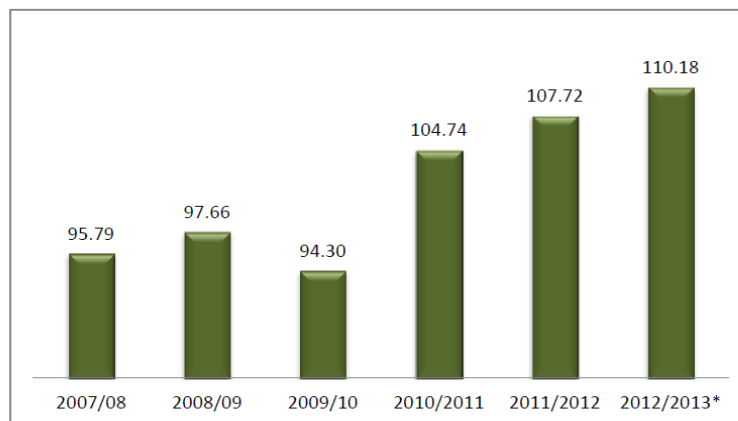


## EXPORTACIONES MUNDIALES DE CAFÉ

El total de las exportaciones mundiales para la cosecha 2012/13 se cifró en 110.17 millones de sacos de 60 kilos mostrando un incremento del 2.28% respecto a las exportaciones realizadas en la cosecha 2011/12 con un total de 107.72 millones de sacos de 60 kilos. Las exportaciones de arábica para la cosecha 2012/13 se cifraron en 68,5 millones de sacos, en comparación con 66,9 millones de sacos el año 2011/12, mostraron un incremento del 2.4%. Las exportaciones de robusta se cifraron en 41,7 millones de sacos, en comparación con 40,8 millones de sacos registrados en la cosecha 2011/12 mostraron un incremento del 2.09%.

### **Evolución de las Exportaciones Mundiales de Café**

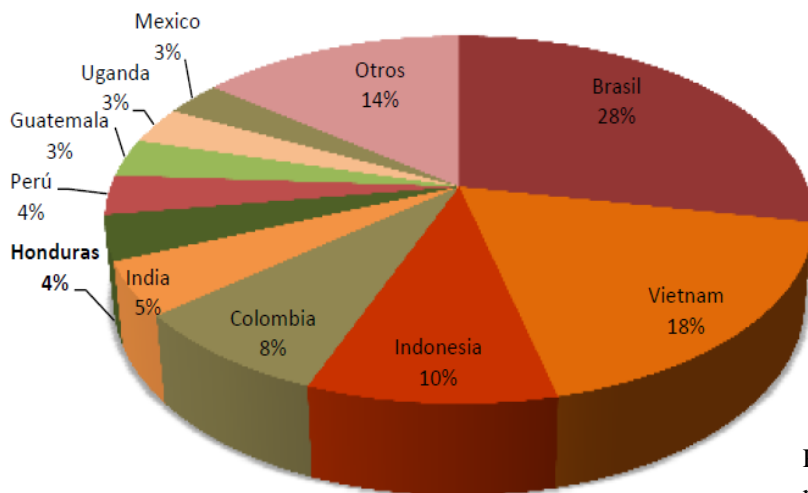
Cosechas 2009/10 a 2012/13\*  
(Miles de sacos 60 kilos)



**Figura 3. Evolución de las Exportaciones Mundiales de Café**

**Fuente:**(Organización Internacional del Café, 2013)

### Principales Países Exportadores de Café



Porcentaje de participación a nivel mundial, Exportación 2012/2013

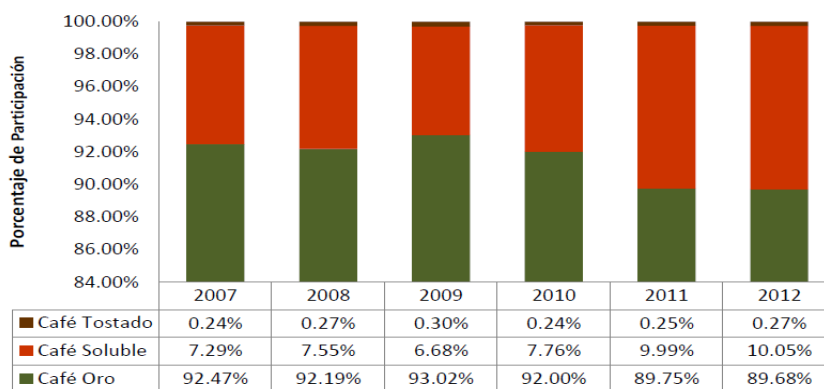
**Figura 4. Principales Países Exportadores de Café**

Fuente: (Organización Internacional del Café)

En la figura 5 se muestran los datos de las exportaciones por forma de café en los años 2007 a 2012 (año calendario). Podemos resaltar que casi el 90% de las exportaciones de café se realizan en Café Oro o sea como materia prima para procesamiento.

### Gráfico de las Exportaciones por Forma de Café

En Porcentaje de Participación  
Años Calendario 2007 a 2012

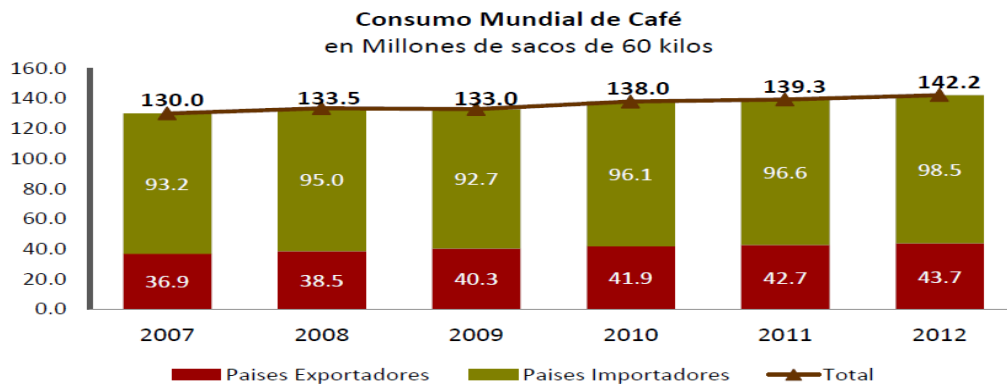


**Figura 5. Exportaciones por Forma de Café**

Fuente: (Organización Internacional del Café, 2013)

## CONSUMO MUNDIAL DE CAFÉ

Según los datos preliminares de la Organización Internacional del Café (OIC), el consumo mundial de café para el año 2012 fue de 142.2 millones de sacos de 60 kilos representando un incremento del 2% en comparación a los datos del año 2011 que fueron de 139,3 millones de sacos. La figura 6 presenta el crecimiento anual en el consumo mundial de café.

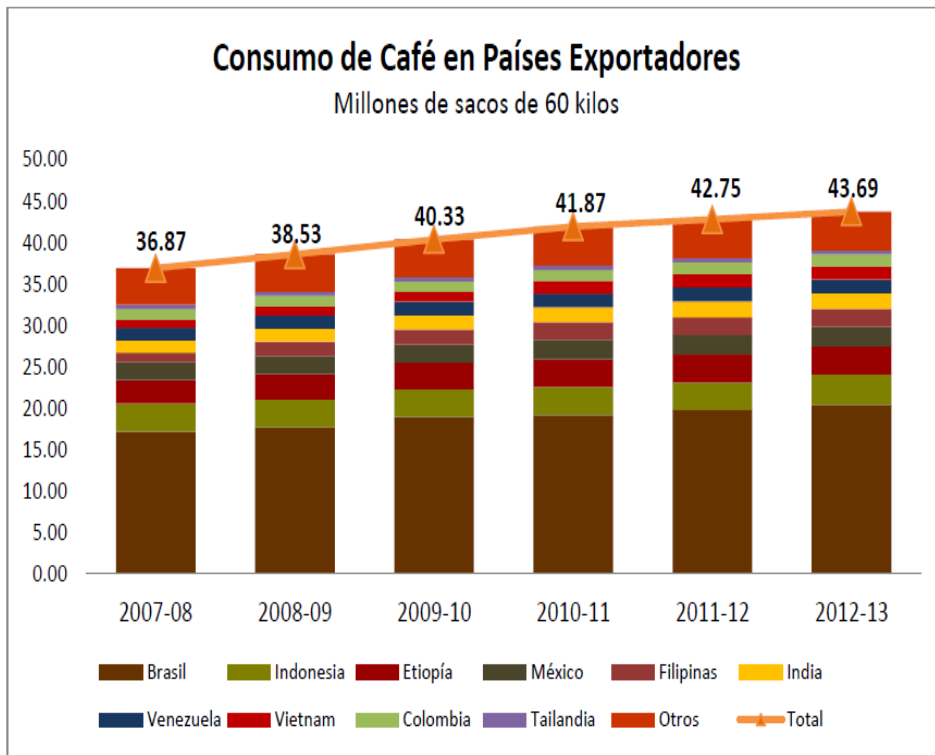


**Figura 6. Consumo Mundial de Café**

Fuente: (Organización Internacional del Café, 2013)

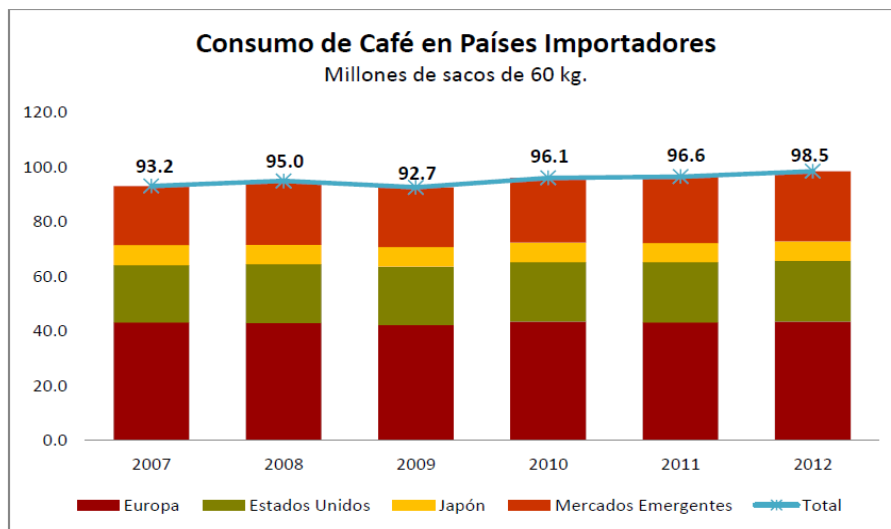
El consumo mundial de café en los últimos años se ha incrementado en mayor medida en los países exportadores y los mercados emergentes, impulsados en mayoría por el consumo fuera de casa, convirtiéndose en muchos países en una moda principalmente entre la población joven.

La Organización Internacional del Café (OIC), estima que el consumo interno en países exportadores para 2012/13 fue de 43.7 millones de sacos de 60 kilos, lo que representa un incremento del 2.15% en relación al consumo del año anterior de 42.8 millones de sacos. Brasil es el mayor consumidor de café entre los países exportadores, siendo su estimado en consumo interno para el año 2012/13 de 20.3 millones de sacos lo que representa el 46.5% del total de consumo entre los países exportadores y con un incremento respecto al año anterior del 3.1%. Los países exportadores en conjunto representan el 30.7% de total de consumo a nivel mundial.



**Figura 7. Consumo de Café en Países Exportadores**

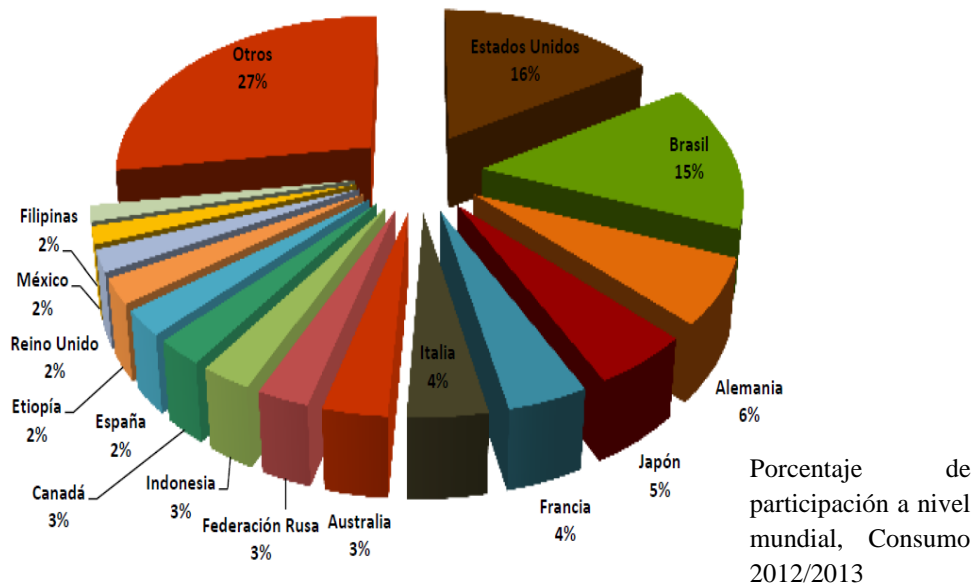
Fuente:(Organización Internacional del Café, 2013)



**Figura 8. Consumo de Café en Países Importadores**

Fuente:(Organización Internacional del Café, 2013)

### Principales Países Consumidores de Café



**Figura 9. Principales Países Consumidores de Café**

Fuente: (Organización Internacional del Café, 2013)

### IDENTIFICACIÓN DE LAS CUESTIONES CLAVES DE COMPETIVIDAD QUE ENFRENTA EL PAIS/REGIÓN.

La posición competitiva de los cafés centroamericanos en el contexto de la crisis económica tiene formas claras que los países de esta región pueden competir de mejor manera y esto es a través de; la introducción de las mejoras en la productividad (mayores rendimientos, menores costos) y un énfasis en la producción de cafés de mejor calidad incluyendo la penetración de mercados de especialidad.

Productividad y costos de producción; los rendimientos promedios del café varían de un país a otro, pero Costa Rica y Guatemala registran los mayores rendimientos en comparación con los demás países centroamericanos. Si bien el tamaño promedio de las fincas en Costa Rica es del alrededor de 1,6 a 2,2 manzanas, los rendimientos

promedios son bastantes altos (uno de los más altos del mundo) debido a la adopción de las tecnologías de alto rendimiento y uso. (IHCAFE, 2012, 2013)

## **2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO ECONOMICO, POLITICO, LEGAL Y SOCIAL DEL SECTOR CAFETALERO EN HONDURAS**

Honduras es un país de ingreso medio-bajo que se enfrenta a desafíos significativos, con más de dos tercios de la población del país viviendo en pobreza y cinco de cada diez en extrema pobreza, en zonas rurales 6 de cada 10 hogares están en extrema pobreza. (IHCAFE, 2012, 2013)

Desde la crisis económica de 2008-2009, Honduras ha experimentado una recuperación moderada, impulsada por inversiones públicas, exportaciones y altos ingresos por remesas. Esta recuperación se ve reflejada en crecimientos del PIB del 3.7% en 2010, un 3.7% en 2011 y un 3.3% en 2012. No obstante, en 2013 esta cifra descendió a un 2,5%, y se espera que en 2014 sea del 2,8%. A este problema se le suma el de la desigualdad, que sigue impidiendo que el crecimiento del país sea inclusivo. (IHCAFE, 2012, 2013)

Otro de los desafíos que presenta Honduras son los altos niveles de crimen y violencia, al ser el país con la mayor tasa de homicidios en el mundo (79 por cada 100,000 habitantes, según cifras del Observatorio de la Violencia de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras). Se estima que los costos anuales de la violencia representan alrededor del 10% del PIB del país (cerca de US\$900 millones) (Banco Mundial, 2012). El crimen y la violencia también han erosionado la confianza de los ciudadanos en el imperio de la ley. En Honduras, en comparación con personas que no han sufrido crimen alguno, las víctimas de crímenes son 6.5% más propensos a tomar la justicia por propia mano.

Otro de los retos que enfrenta el país es la vulnerabilidad ante los choques externos. Un ejemplo es el sector agrícola, que ha perdido cerca de un tercio de su poder adquisitivo

en las dos últimas décadas, en gran parte debido a una disminución de precios en los cultivos de exportación, en especial bananos y café.

Honduras también es susceptible a fenómenos naturales adversos como huracanes y sequías. Algunas medidas para mitigar el impacto de estos choques se enfocan en fortalecer la capacidad de los hogares para adaptarse, extender mecanismos de gestión de riesgo basados en el mercado y desarrollar redes efectivas de protección social.

Estudios del Banco Mundial han destacado la importancia de mejorar la calidad de la educación. También será necesario tener avances para aumentar la productividad rural y diversificar las fuentes de ingresos rurales, pues la mayoría de los hondureños que viven en pobreza residen en zonas rurales y dependen de la agricultura para subsistir. (Banco Mundial, 2012)

## MERCADO NACIONAL DEL CAFÉ

La caficultura en Honduras continúa siendo uno de los rubros más importantes del sector agrícola. Durante el 2013 un ataque de roya abatió las fincas de café, sin embargo pese a la gravedad de la situación los caficultores documentaron una producción superior a 5.8 millones de quintales, que reportó divisas en concepto de exportaciones por el orden de US\$.795, 176,202.70. Sin lugar a dudas esta importante cifra contribuyó con la estabilidad financiera del país, y obtuvo una participación del 25.1% en el total de los Ingresos por Exportación de los Principales Productos Agrícolas. Los efectos de la devastadora roya impactaron directamente en los volúmenes de compras, ventas y exportaciones de café, esto representó una variación relativa decreciente del -21%, con respecto a la cosecha anterior.

Por su parte el incremento de la oferta mundial condujo los precios internacionales del café a la baja, lo que ocasionó una variación absoluta en el precio del -30%, esta significativa diferencia explica la disminución del 45% en ingreso por divisas. Durante la cosecha 2012-2013 ofreció al mundo 5.6 millones de sacos de 46kg.

Con una variación absoluta del 21% menos que la cosecha anterior, este no debe ser motivo de descontento si no un incentivo para seguir trabajando y recuperar los rendimientos antes alcanzados, que le permita al café de Honduras seguir figurando en el mercado internacional. (IHCAFE, 2012, 2013)

Para Honduras, el café es un producto de exportación importante. El país cuenta con más de cien mil productores, cuando se suman los cortadores, los vendedores nacionales, los exportadores, las cooperativas, la cantidad de personas que dependen total o parcialmente de la producción de café es mucho más alta.

Para conocer cuáles son las perspectivas en el mercado del café, se analiza la evolución de un número importante de consumidores o de países comercializadores de café. Los países que se incluyen en este estudio son: Alemania, Italia, los Países Bajos, Estados Unidos y Japón. No todas las tendencias del café están influenciando la demanda en los países en desarrollo, pues es el café verde el que más se comercializa, por lo que sólo esas tendencias se incluyen en este estudio. El crecimiento más alto se puede encontrar en los segmentos para los cafés producidos sosteniblemente y cafés especiales como el gourmet de alta calidad. (FIDE, 2007)

## GENERACIÓN DE DIVISAS

Según cifras del Banco Central de Honduras en el 2013 los ingresos generados por las exportaciones de café durante la cosecha 2012-2013 fueron por el orden de US\$ 795, 176,202.71, lo que representó una variación negativa del -45% con respecto a la cosecha anterior, esto debido a la caída de los precios internacionales y el decremento en las exportaciones. Sin embargo el café continúa figurando entre los bienes de exportación de mayor importancia para la estabilidad económica de Honduras. (BCH, 2013)

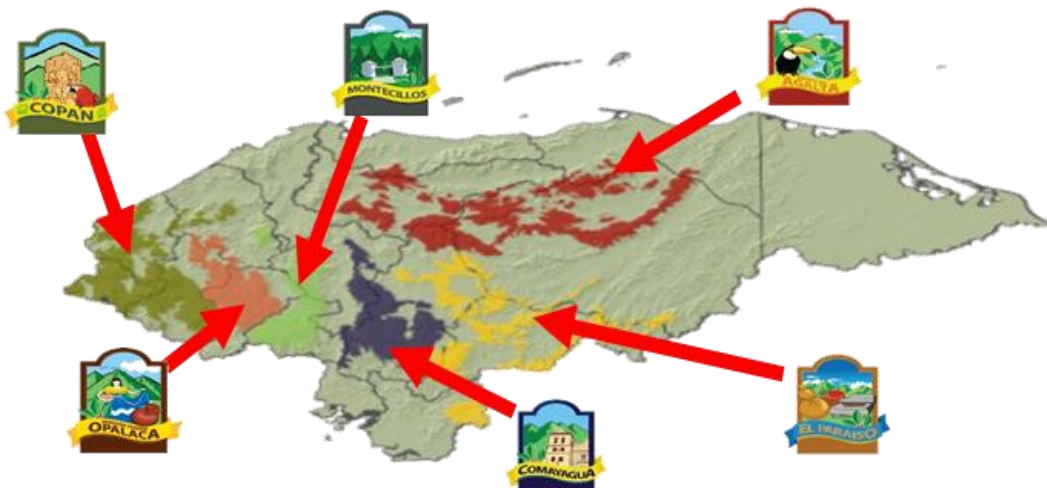


## INSTITUCIONES PARA LA COLABORACIÓN, PROCESO DE LA POLÍTICA

El sector caficultor está organizado en cuatro grupos gremiales que agrupan más de 100,000 productores registrados. La organización con mayor número de asociados tiene es la Asociación Hondureña de Productores de Café (AHPROCAFE), la Asociación Nacional de Caficultores de Honduras (ANACAFEH) y algunos son miembros de cooperativas afiliadas a La Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras (La Central) y la Unión Nacional de Cooperativas (UNIOCOOP). Estos gremios tienen un sistema organizativo bien estructurado en 213 municipios distribuidos en los 15 departamentos cafetaleros del país. La Institucionalidad cafetalera está integrada por el Consejo Nacional del Café (CONACAFE) la cual es una institución pública encargada del diseño, formulación, aprobación y evaluación de la política cafetalera del país, la cual es ejecutada por el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE) en el área técnica, empresarial, comercial y de mercadeo y el Fondo Cafetero Nacional (FCN) quien es el brazo financiero del sector encargado de la infraestructura vial y productiva de las zonas cafetaleras del país. Si bien es cierto estas instituciones tienen un compromiso con el desarrollo de la industria del café en Honduras hasta la actualidad su protagonismo en el mismo se puede considerar como pasivo y distante, han sido más reactivas que proactivas, estas instituciones deberían desempeñar un papel más trascendental y unificador en la producción y comercialización del café, su bajo desempeño podría ser reflejo de la falta de recursos tecnológicos y humanos que promuevan e impulsen la industria. (IHCAFE, 2012, 2013)

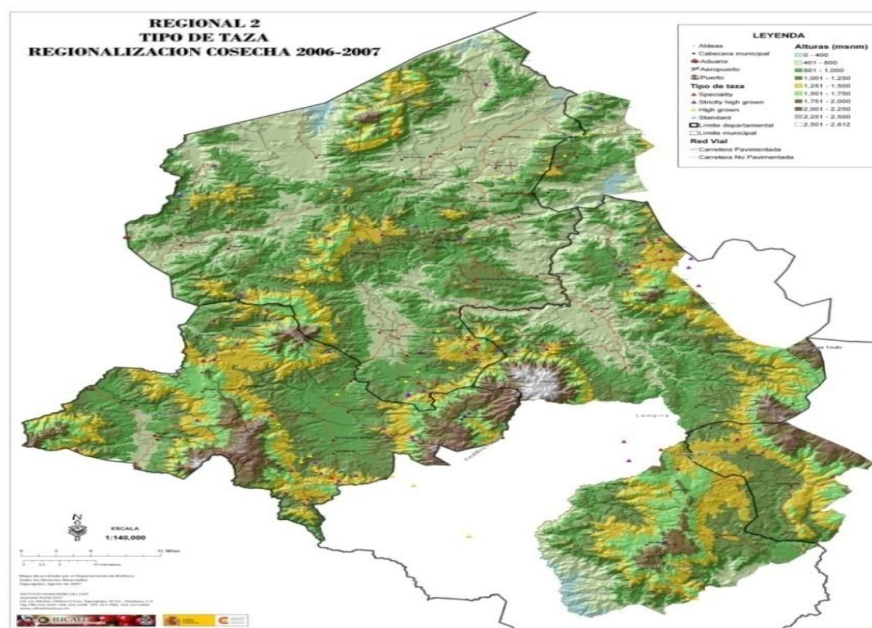
## PRODUCCIÓN DE CAFÉS ESPECIALES EN HONDURAS

Después de estudios e investigaciones, el IHCAFE ha logrado definir seis regiones importantes a lo largo de las zonas de café de Altura. Las regiones, se conocen bajo los nombres de: Agalta tropical, Azul Meambar (Comayagua), Montecillos, Opalaca, Copán y El Paraíso.



**Figura 10. Regiones importantes de café de altura en Honduras**

Fuente: (IHCAFE)



**Figura 11. Regiones de Occidente en cultivo de café especial en Honduras**

Fuente: (IHCAFE)

Por su parte, la región del occidente, gracias a las condiciones creadas por los agroecosistemas cafetaleros bajo sombra, tiene un microclima muy especial que le da al grano un sabor particular y comprende los departamentos de Copán, Ocotepeque, Lempira e Intibucá.

La región Central del país, es la más abierta a la aplicación de nuevas técnicas en sus procesos de producción y con frecuencia son pioneros en la implementación de nuevas tecnologías e insumos en su proceso de producción y transformación del café.

En el año 2001, Honduras incursiona en el mundo de café especial, a través del programa FINTRAC CDA, financiado por USAID, cuyo objetivo es crear capacidades de catación local, para diferenciar los cafés regulares de los cafés especiales y posicionar el café hondureño en el mercado de cafés especiales, identifica compañías locales e internacionales participantes en la cadena del campo al mercado que estuvieran interesadas en pagar primas sobre el precio y apoyar a los agricultores. Posteriormente los principales componentes del programa de cafés especiales, son sostenibles tanto en el sector privado como en el sector público. Esta iniciativa fue apoyada por el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE), cuyos funcionarios fueron inicialmente capacitados en catación por CDA, y que actualmente siguen prestando este servicio.

## ANÁLISIS MICRO AMBIENTAL

Ambiente de los factores controlables y no controlables del ambiente micro:

a) **PROVEEDORES:** El objetivo de todas las empresas es integrarse verticalmente de forma gradual, por ello en ocasiones elaboran el abono y fertilizante requerido.

Cuando no compran elaboran el abono y fertilizantes, lo compran a:

- Cooperativas cafetaleras de la zona
- Instituto Hondureño del Café (IHCAFE)

Para la maquinaria como la despulpadora ecológica, los proveedores en el Mercado son:

- Maquinsa
- Fundidora del norte
- SEAGRO
- BOMOHSA

b) **COMPETIDORES INDIRECTOS:** Más de 200 marcas de café circulan en Honduras, pero entre el gran abanico de competidores, tan sólo unas cuantas cuentan con varias décadas de experiencia, además de una capacidad producción y comercialización, que las coloca en una posición privilegiada, con una gran participación y posicionamiento en el mercado. (Progreso Digital, 2013)

Los principales competidores indirectos son:

- Café El Indio
- Café Oro
- Café Maya

En los últimos años, el número de fincas han incursionado en el mercado del café orgánico han incrementado sustancialmente, debido a las tendencias del mercado global hacia el respeto y cuidado del medio ambiente como respuesta a fenómenos como el cambio climático.

c) **INTERMEDIARIOS:** Actualmente existen aproximadamente 4000 intermediarios inscritos, la labor de estos consiste básicamente en comprar el café a los productores con el afán de almacenarlo, y posteriormente venderlo a las empresas exportadoras.

d) **CLIENTES:** El mercado hacia el que se dirigen específicamente es el continente Europeo. Su precio por libra es Lps. 96.25, en el cual se refleja su intención por diferenciarse en el mercado, gracias al valor agregado que tiene su producto, el cual es elaborada con insumos ecológicos a través de procesos limpios.

## EXPERIENCIA DE ÉXITO CAFÉ ORGÁNICO EMAUS

Su éxito se debe a que es un café que ha sido seleccionado cuidadosamente, de calidad garantizada para ofrecer a los consumidores un sabor único. Cultivado a una altura de 1,500 msnm haciendo uso de fertilizantes orgánicos que lo convierten en un producto libre de químicos y a la vez saludable. Es un café puro, que se procesa a una

temperatura de 200 °C. Cuenta con un empaque metalizado que brinda mayor protección y conserva mejor el producto.

Fue el primer producto de la empresa que salió al mercado, su lanzamiento en el año 2000 marco el inicio y el nacimiento de una empresa que en aquel entonces realizaba todos sus procesos de manera artesanal. En la actualidad es uno de los pocos cafés orgánicos que se comercializa en el país.

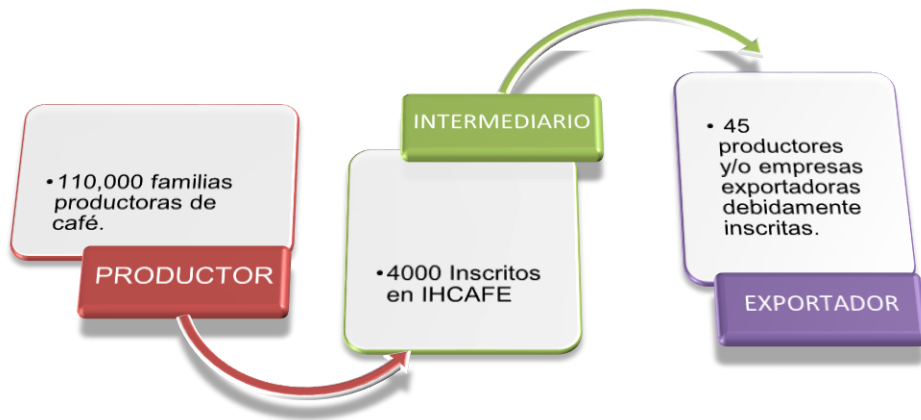
Para producir este producto, Café Emaús cuenta con una certificación (21 áreas certificadas) que es provista por Biolatina, una empresa con sede en Perú y que se especializa en certificaciones orgánicas, en este caso la EU 2092/91. (IHCAFE, 2012, 2013)

Entre las marcas con las que compite directamente Café Emaús se encuentran:

- Royal Coffee
- La Tigra
- La Fortuna
- Rainforestspices
- El Capiro
- Del Piñar
- Café Orgánico Florentino
- Café Don Oscar
- Welchez Copan Gourmet Coffee
- Café orgánico (Café Copan) (IHCAFE, 2012, 2013)

Cada una de ellas cuenta con certificaciones realizadas por empresas u organizaciones internacionales como Biolatina, FLO CERT y Rain Forest Alliance. (CIMS)

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO DE LOS ESLABONES EN LA CADENA DE VALOR DE EXPORTACIONES DE CAFÉ EN HONDURAS



**Figura 12. Cadena de Valor de Café**

#### CARACTERÍSTICAS DEL CAFÉ EN HONDURAS

El año cafetalero comienza el primer día del mes de octubre y se extiende hasta los últimos días de septiembre, la cosecha por su parte está comprendida entre los meses de octubre a marzo. El café de mejor calidad se encuentra en las zonas más altas de Honduras, las cuales superan los 1200 msnm. Esta cosecha coincide con el período de cosecha de Brasil, el mismo que comienza en abril.

Según el Instituto Hondureño del Café, en el período 2012/2013, el 45.13% del volumen de café exportado corresponde a la calidad SHG PE o Café de Estricta Altura con Preparación Europea. El 44.24 % corresponde a la calidad HG PE o Café de Altura con Preparación Europea y el 10,63% restante corresponde a otras calidades y preparaciones.

En el caso de las empresas exportadoras, el 81.44% de las exportaciones de café de Honduras fueron abarcadas por 13 empresas exportadoras entre ellas transnacionales y nacionales, las 32 empresas restantes representan el 18.56% de las exportaciones. Las principales empresas exportadoras con mayor porcentaje de exportación se

encuentra BECAMO, empresa que pertenece a la Transnacional NEUMANN, sostiene el 13.10% de las exportaciones. Por otro lado, la empresa nacional COHONDUCAFE, también tiene una participación del 27.88% de las exportaciones de café en Honduras.

En cuanto a los meses que más se exporta los últimos seis informes de cosecha presentados por el IHCAFE, muestran que alrededor del 80% de las exportaciones de café tienden a presentarse entre los meses de diciembre a junio. En el período 2012/2013, el 16% de las exportaciones anuales corresponde al mes de marzo y el 15% al mes de diciembre.

El consumo interno de café para el período 2012/2013 es de 500 millones de quintales en sacos de 60 kg, lo que conlleva a un consumo per cápita de 2.67 a 2.62 Kg. Los productores que poseen una mayor organización operativa, penetran al mercado internacional ya sea exportando café en oro, cafés especiales o gourmet.

De acuerdo a un estudio realizado por el IHCAFE en el año cafetalero 2001/2002, la cadena de comercialización del café en Honduras está estructurada de tal manera que el productor tiene cuatro maneras de vender su producto. El 1% de los productores exporta el café. El 77% vende su café a intermediarios, el 16% lo vende a exportadores y el 6% se encuentra afiliado a cooperativas las mismas que venden el café a intermediarios o a exportadores.

En el caso de los intermediarios, existen un total de 4,000 inscritos en el IHCAFE. Estos se dividen en tres categorías que se determinan de acuerdo al volumen que éste maneja. Así se tiene a los pequeños intermediarios quienes manejan un volumen menor a 5,000 qq y posteriormente venden el café a intermediarios mayores; los intermediarios intermedios, quienes manejan volúmenes mayores a 5,000 qq y menores a 20,000 qq, estos venden el café a las exportadoras o son los agentes de otros intermediarios y los intermediarios grandes, quienes venden su producto directamente a las exportadoras y manejan volúmenes mayores a los 20,000 qq. En el caso de los torrefactores no se

conoce con exactitud la procedencia de su café pero sí es parte del eslabón de la cadena de comercialización (Comercialización, 2011,p.14)



**Figura 13.** Cadena de Comercialización del café en Honduras

Fuente: (IHCAFE 2005)

## LOS PRECIOS DEL CAFÉ EN HONDURAS

En Honduras el mercado de referencia para su café es el Contrato “C” según la Bolsa de valores de New York, este abarca los Cafés Arábica Suaves. Una parte de los cafés se negocian al nivel de la “Bolsa” mientras que otros se negocian con diferenciales superiores o inferiores al precio base.



HISTÓRICO DE CIERRE PROMEDIO MENSUAL BOLSA DE CAFÉ DE N.Y.  
 INTER-CONTINENTAL EXCHANGE ICE, COSECHAS 2004-2005 / 2012-2013

Valor en Dólares

**Tabla 2. Histórico de cierre promedio mensual bolsa de café de N.Y.**

Mes	12-13	11-12	10-11	09-10	08-09	07-08	06-07	05-06	04-05
Octubre	\$173.15	\$236.80	\$187.71	\$142.33	\$123.79	\$135.91	\$111.99	\$105.30	\$81.54
Noviembre	\$158.03	\$236.15	\$199.90	\$141.98	\$118.78	\$130.17	\$123.49	\$105.52	\$89.80
Diciembre	\$153.93	\$228.41	\$216.52	\$145.70	\$113.61	\$136.94	\$130.60	\$98.29	\$103.08
Enero	\$155.86	\$228.18	\$236.31	\$143.42	\$120.92	\$139.84	\$125.20	\$123.54	\$105.69
Febrero	\$116.07	\$213.84	\$261.01	\$135.05	\$118.50	\$157.02	\$121.42	\$116.71	\$118.26
Marzo	\$142.63	\$190.00	\$274.93	\$134.92	\$113.51	\$148.87	\$117.14	\$110.61	\$132.04
Abril	\$140.45	\$181.88	\$284.77	\$134.91	\$118.65	\$158.15	\$112.66	\$111.07	\$124.98
Mayo	\$139.39	\$177.05	\$277.99	\$135.84	\$131.00	\$136.63	\$110.15	\$106.93	\$118.81
Junio	\$125.39	\$158.89	\$261.09	\$151.28	\$128.18	\$142.16	\$117.81	\$99.32	\$115.77
Julio	\$120.96	\$181.79	\$256.01	\$164.09	\$119.05	\$142.58	\$112.65	\$99.93	\$104.24
Agosto	\$119.24	\$166.83	\$257.77	\$174.07	\$129.50	\$139.31	\$117.87	\$106.79	\$101.79
Septiembre	\$115.80	\$173.82	\$266.79	\$187.56	\$127.59	\$143.61	\$124.56	\$103.63	\$92.83
Pomedio Anual	\$138.41	\$197.80	\$248.40	\$149.26	\$121.92	\$142.60	\$118.80	\$107.30	\$107.40

Fuente: (IHCAFE, 2012)

Los precios del café en la cosecha 2012/2013 cayeron de forma marcada en junio de 2013, afectados de forma directa por factores fundamentales ya que según los pronósticos el mercado estaba bien abastecido de café, Las expectativas de una cosecha record en un año de ciclo bienal bajo de la producción de Brasil, para la cosecha 2013-2014, junto la recuperación en la producción colombiana, afectaron más que la epidemia de la Roya que aqueja la producción cafetalera en México y Centroamérica (Rodas, 2012)

## FIJACIÓN DE PRECIOS

El descubrimiento de precios de café por parte de los productores y exportadores se basa en gran medida en el comportamiento de precios en la Bolsa de Valores de New York y se acoplan a factores como las recaudaciones en concepto de aportaciones, los diferenciales o castigos en el precio del café hondureño, el tipo de café que reciben las exportadoras en el mercado local y la calidad del mismo, haciendo que el precio de la bolsa difiera con respecto al precio que se fija al final.

En el caso de un productor local no existe una manera clara de fijar los precios. Varios son los criterios que se emplean, el 50% de los intermediarios pagan el café de acuerdo al precio que les estipula el exportador, el 18% paga tomando en cuenta sus propios criterios, el 18% se guía por los precios de la bolsa de New York, el 8% se basa en la calidad del café y el 6% restante toma como base los precios publicada por el IHCAFE. En el caso de la fijación de precios para los intermediarios, el 84% de los exportadores toman en cuenta las cotizaciones diarias de la Bolsa, y en algunos casos se toma en cuenta también el diferencial. El 16% restante fija su precio de acuerdo a la calidad de café que recibe. En el caso de los exportadores, quienes tienen acceso a los precios del café a través del Internet pagando alrededor de 800 dólares, el precio que reciben se ve principalmente influenciado por los diferenciales o castigos en el precio del café hondureño en el mercado internacional. Otro factor que afecta al precio es la calidad y preparación del producto. Los precios más altos los recibe un café SHG o café de Estricta Altura y la mejor preparación es la europea. Así como en el mercado local, el café que posea menor cantidad de defectos recibe un precio más alto (Rodas, 2012).

En Honduras se da un caso muy particular como es el proceso de recaudaciones. De acuerdo a los Decretos Ley # 297/2002 y Ley # 152/2003, los exportadores deben pagar 1 dólar por concepto de recaudaciones del IHCAFE y 1.75 dólares por recaudaciones del Fondo cafetero nacional. Generalmente los exportadores descuentan estos pagos del precio que se paga a los intermediarios y estos a los productores. Como se encuentra establecido en el programa de reactivación financiera del sector cafetalero los productores tienen acceso a financiamiento utilizando como garantía la retención de 9 dólares por quintal de café oro vendido en cada año de cosecha. (IHCAFE, 2012, 2013)

## CASTIGO EN LOS PRECIOS EL CAFÉ HONDUREÑO EN EL MERCADO INTERNACIONAL

Los castigos o diferenciales, forman parte de una cultura internacional en la que de acuerdo a medidas de calidad, consistencia en el café, cumplimiento de los contratos, honestidad y antecedentes sobre la comercialización del café, se fija cierta cantidad de

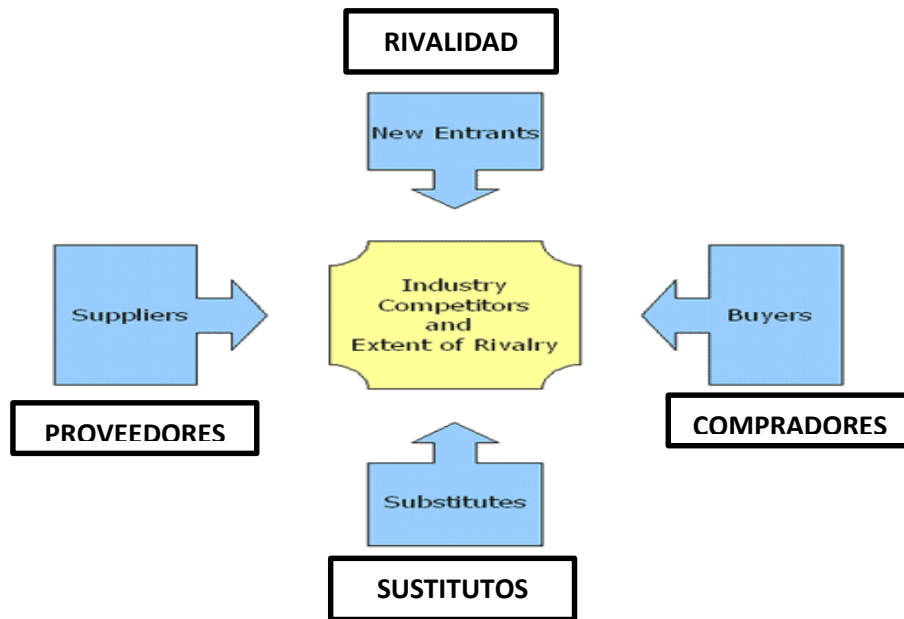
dinero que va a ser adicionada al precio del café en el caso de que dichas medidas sean positivas o van a ser restadas al precio del café en caso de que existan falencias.

Honduras por muchos años ha estado acreditada con un diferencial negativo o castigo en sus precios. Debido a los grandes esfuerzos realizados tanto por exportadores, productores, cooperativas en conjunto con entidades como el Fondo Cafetalero Nacional o el Instituto Hondureño del café, se ha logrado reducir el diferencial negativo en los precios.

## **2.2 TEORIAS**

### **2.2.1 TEORIA DEL SUSTENTO**

Michael E. Porter, PhD., es el Profesor de la cátedra de Administración de Negocios C. Roland Christensen en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional. Autor de 16 libros y más de 60 artículos. Su libro, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores), publicado en 1980, ha sido reeditado 53 veces y traducido a diecisiete idiomas. El libro que el profesor Porter publicó en 1990, *The Competitive Advantage of Nations* (La Ventaja Competitiva de las Naciones), desarrolló una nueva teoría que ha guiado la política económica en muchas partes del mundo, sobre como compiten las naciones, las provincias y las regiones y cuáles son las fuentes de su prosperidad económica.



**Figura 14. Las 5 fuerzas competitivas**

Fuente: (Porter, 1999)

## CADENA DE VALOR

La cadena de valor es la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo, porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es la Cadena de Valor. Con esta herramienta, se disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esas actividades más baratas o mejor que sus competidores.

El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

### CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER



**Figura 15. Cadena de Valor**

(Fuente: Porter (1999))

Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- **ACTIVIDADES PRIMARIAS:** Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.
- **ACTIVIDADES DE APOYO:** Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa. (Porter M. , 1980)

## EXPERIENCIA DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN DEL TRIÁNGULO DE CLÚSTER DEL CAFÉ EN COLOMBIA

Como teoría de Sustento se tomó el ejemplo de la Gestión de Innovación del Triángulo de Clúster del café en Colombia ya que ellos consideraron que para convertir una nación en una organización altamente competitiva es necesario adoptar una perspectiva sistémica que llamaron "Fuente Ovejuna: es decir todas a una", como también políticas de inserción en el mundo global (documento 2019, acuerdos comerciales, TLC's, tratados, etc.), las políticas macroeconómicas (tasa de cambio, devaluación, salarios, empleo, etc.), las políticas regionales de conformación de "clúster" y fortalecimiento de cadenas productivas y las micro económicas empresariales, estén orientadas sinérgicamente en la búsqueda de los objetivos comunes del desarrollo nacional.

Recientemente, el gobierno de Colombia a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, adoptó una serie de medidas para impulsar el desarrollo de un grupo de sectores a los que denominó Sectores de Clase Mundial, el sector software y tecnologías de la información, es uno de ellos).

Alineado con el pensamiento estratégico nacional, el Clúster se constituye bajo las premisas de la calidad y la especialización, el mercado global como escenario de actuación competitiva, la innovación y la investigación, y el interés común o general por encima de los intereses particulares.

El proceso de creación del Clúster en Colombia incluyó el diseño de un plan estratégico alrededor de tres componentes, calidad, investigación e innovación y mercado, en el mencionado plan, se incluyeron algunas conclusiones relevantes para el desarrollo de las empresas, entre otras:

- Aunque el sector software es un sector dinámico intensivo en conocimiento y de clase mundial, en el que la dinámica de la innovación es un referente estratégico de gran importancia, en las empresas asociadas al clúster TIC brilla por su

ausencia un planteamiento estratégico consistente con la dinámica de la innovación. Las empresas asociadas deben avanzar rápidamente en la definición de mecanismos que faciliten la gestión de la innovación como parte integral de la estrategia del negocio.

- Lo anterior debe ir a la par del encuentro de oportunidades de innovación apalancadas por la investigación y el desarrollo que desde las universidades de la región se impulsa y se puede impulsar.

Las relaciones Universidad, Empresa y Estado deben ser una preocupación permanente del clúster y las empresas para facilitar la dinámica de la innovación.

Este estudio de Gestión de innovación del Triángulo del Clúster en Colombia tomo como base las anteriores consideraciones y necesidades expuestas, atendiendo como objetivo general el diseño de una metodología de innovación ajustada al contexto regional y empresarial y sectorial de las empresas desarrolladoras de software integrantes del Clúster TIC del Triángulo del Café. Cuyo alcance del proyecto incluye, analizar los modelos de innovación y las metodologías para gestionar la innovación empresarial existen te a nivel nacional e internacional, con énfasis en la industria del software y realizar un análisis del nivel de gestión de la innovación alcanzado por las empresas desarrolladoras de software asociadas al Clúster TIC del Triángulo del Café. (Luis, 2013)

## ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DE CLÚSTER

A lo largo de estas últimas décadas, varios investigadores y críticos han estado contemplando por qué algunas empresas, especialmente aquellas establecidas en naciones, regiones o, círculos de negocios particulares, han sido capaces de lograr posiciones de liderazgo a nivel global, mientras que, otras empresas independientes desarrollaron estrategias menos innovadoras. El detonante de estos estudios fue que, algunas empresas situadas en regiones con niveles de desarrollo semejantes, obtuvieron diferencias considerables respecto al éxito empresarial. Entre otras cosas, las empresas se diferenciaron por su capacidad de mejora productiva y capacidad

innovadora, pero sobretodo en términos de competitividad. Las diferencias entre las regiones fueron sorprendentes.

Por todo ello, el desarrollo económico basado en clústeres se ha convertido en un tema cada vez más popular para investigadores y profesionales de este ámbito. Por ejemplo, en una búsqueda de artículos académicos sobre clústeres, aparecen más de 10.000 registros, y en la base de datos del Instituto de Estrategia y Competitividad se pueden encontrar más de 800 participantes de 52 países diferentes. Muchas organizaciones, entre ellas la OCDE, la Comisión Europea y la AID de EE.UU., han dedicado grandes conferencias (National Clúster Meeting, European Clúster Conference, Asia and Europe in a global context, etc.) e iniciativas políticas sobre este tema en los últimos años. Por otro lado, un inmenso número de regiones y naciones de todos los continentes, han lanzado iniciativas para desarrollar o fortalecer los clústeres.

Existen algunas polémicas respecto al concepto de clúster, ya que es un concepto subjetivo que está sujeto a los diferentes factores que intervienen y a las múltiples interpretaciones personales de los investigadores y profesionales que lo estudian. Los debates actuales en este campo, nos dan a entender que el concepto ingresa en una nueva etapa de desarrollo. Motivado en gran parte por Michael Porter en la ventaja competitiva de las naciones, tanto el propio concepto como su aplicación se han desarrollado mucho en las dos últimas décadas, impulsando así la puesta en marcha de algunos clústeres para el mejorar su desarrollo económico.

Algunos ejemplos de esta puesta en marcha de clústeres mundialmente renombrados, que destacan en el desarrollo económico y son ampliamente reconocidos, pueden ser:

- Películas : Hollywood y Bollywood
- TIC, Internet : Silicón Valley, Bangalore
- Biotecnología : Boston y Múnich
- Equipo óptico y autos : Kanto y Kansai (Japón)
- Servicios financieros : Wall Street de Manhattan y London City en Londres
- Producción automotriz: Wolfsburg, Stuttgart, Detroit, Módena, Toyota City



- Relojes : Suiza y Japón
- Comunicaciones móviles : Estocolmo, Helsinki
- Instrumentos Ópticos : Tokio
- Vino : Barossa Valley, Rioja, Burdeos, Sud de Chile
- Flores: Holanda, Colombia.

Para tratar de encontrar la veracidad de estos factores, se han de estudiar diferentes clústeres existentes y, a su vez, clústeres con diferentes grados de madurez para detectar, a través de su evolución, todos aquellos aspectos clave, tanto los positivos como los negativos. Por todo ello, el propósito principal de este proyecto es desarrollar un modelo que nos permita identificar los factores críticos, tanto de éxito como de no éxito, en la construcción de un clúster, analizando y evaluando tanto los puntos de contribución como de estancamiento en la evolución de un clúster. Para ello, nos hemos propuesto realizar una serie de entrevistas a responsables que tienen una incidencia directa con el clúster estudiado y datos y encuestas recogidas, así como la recopilación y análisis de información secundaria que contribuya al entendimiento de este proceso. (Daniel, 2011)

### 2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

**Actividades de apoyo:** Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Reflejan el hecho de que el abastecimiento de compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa. (Porter M. , 1990)

**Actividades Primarias:** Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. (Porter M. , 1990)

**Asociatividad Empresarial:** Es un proceso que pretende la cooperación inter empresarial (organizaciones - instituciones) con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad en la época de la globalización. Su connotación es diferente a la tradicional concepción de las asociaciones empresariales (Asociacionismo lo denominan en Europa) cuyo objetivo principal es la representatividad ante el sector público y la defensa de intereses sectoriales, frente a políticas públicas. (Vegas, 2008)

**Cadenas de Valor:** En cada empresa son un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. (Porter M. , 1999)

**Calidad:** Se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas. (Juran y Gryna 1993).

**Clúster:** Son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo. (Porter, 1999)

**Comercialización:** Es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales. (Rivadeneira, 2012)

**Competitividad:** Se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos

y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres– como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles. Por tanto, la verdadera competitividad se mide por la productividad. La productividad permite a un país soportar salarios altos, una divisa fuerte y una rentabilidad atractiva del capital. (Porter M. , 1999)

**Demanda:** Es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares o pueda tener acceso a su utilidad intrínseca. (Andrade S. , 2013)

**Diferenciación:** (o diferenciación del producto) Es un término propio del marketing que hace referencia a una característica de un producto que lo diferencia y distingue de los demás productos de la competencia. La idea de contar con una diferenciación es la de ofrecer un producto único, original y novedoso que nos permita distinguirnos de la competencia, y sea el motivo por el cual los consumidores nos prefieran a nosotros antes que a ella. (Kume, 2014)

**Divisas:** Las relaciones económicas internacionales, cualquiera que sea la forma en que éstas pueden desarrollarse (intercambio de bienes y servicios, capitales, transferencias, etc.), exigen el establecimiento de una medida aceptada por todas las partes actuantes para poder efectuar las transacciones con garantía de equilibrio. Esta medida aceptada es la divisa. El concepto de divisa es más amplio que el de moneda extranjera, de hecho puede ser cualquier medio de pago y posiciones en moneda extranjera. El Fondo Monetario Internacional (FMI), en sus cuadros estadísticos de balanza de pagos y en otros informes sobre las reservas de los países, delimita el concepto de divisa para los importes incluidos bajo esta rúbrica: "Las divisas incluyen los títulos de crédito de las autoridades monetarias frente a no residentes en forma de depósitos bancarios, letras de tesorería, valores públicos a corto y largo plazo, unidades monetarias europeas y otros títulos de crédito utilizables en caso de déficit de balanza

de pagos, incluidos los títulos de crédito no negociables provenientes de acuerdos entre bancos centrales o entre gobiernos, con independencia de que estén denominados en la moneda del país deudor o acreedor". (Dominguez)

**Dotaciones Naturales:** Expresión que sirve para designar el nivel de Recursos productivos a los que puede tenerse acceso en un área o región determinadas. La idea de recursos, en este caso, se toma en un sentido amplio, considerando a todo aquello que puede devenir factor concreto de producción: Recursos Naturales no creados por los hombres renovables y no renovables con los que cuenta un país y que marcan una diferenciación en la región y ventajas de producción. El concepto, en un sentido más restringido, designa a las cantidades específicas de cada Factor Productivo a las que puede recurrirse en determinadas circunstancias: la dotación de Recursos existente en un país, por ejemplo, según la relativa abundancia de cada uno de los mismos. (Dominguez)

**Estrategia:** La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos. Seleccionando los negocios actuales o futuros de la organización, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. (Porter M. , 1999)

**Exportación:** Es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales; es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendido para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. Es un régimen aduanero aplicable a las mercancías en libre comercialización que salen del territorio aduanero, para uso o consumo definitivo en el exterior las cuales no están afectadas a ningún tributo en el mercado local. (Peruzzotti)

**Factibilidad:** Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto. (Definicion.De, 2013)

**Fluctuación:** En el campo de las **finanzas**, la fluctuación es la **pérdida monetaria** que se produce por la reducción de una determinada cantidad de mercancías o por la actualización del stock. Se trata de la **diferencia** entre lo que reflejan los libros de inventarios y la existencia real (física) de los **bienes**. Es posible distinguir dos tipos de fluctuaciones las cuales son fluctuaciones cíclicas producidas cuando existen periodos estacionales y las fluctuaciones irregulares determinada por modificaciones que no son periódicas y que obedecen a alteraciones que no son habituales. En el caso del mercado de divisas el concepto permite nombrar a las modificaciones en el valor de una moneda en comparación con otra u otras, y depende del banco central de cada país. (Definicion.De, 2013)

**Globalización:** La mejor forma de hacer frente a los cambios ocasionados por la integración internacional de los mercados de bienes, servicios y capitales, es ser francos y abiertos hacia ellos. Como se señala en esta serie de reseñas informativas, la globalización genera oportunidades, pero también ocasiona riesgos. A la vez que aprovechan las oportunidades de mayor crecimiento económico y el mejor nivel de vida que trae consigo una mayor apertura, las autoridades a cargo de formular políticas en el ámbito internacional, nacional y local también enfrentan el desafío de mitigar los riesgos para los pobres, vulnerables y marginados, y de aumentar la igualdad y la inclusión. (Banco Mundial, 2000)

**Innovación:** Es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en su conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto en el statu quo." La tercera edición del Manual de Oslo (OECD, 2005) define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un

nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (West & James L. Farr, 2005)

**Integración hacia adelante:** Implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control. También esta estrategia de integración hacia adelante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa irá aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes. Este tipo de estrategia es recomendable aplicar tal como se detalla a continuación: Los distribuidores actuales de una organización son especialmente costosos, poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa. Cuando los distribuidores actuales tienen gran rentabilidades ya que así una empresa podría de forma rentable distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva y así obtener más utilidades. (Krito, 2009)

**Macro comercialización:** Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad. (Rodríguez, 2012)

**Macro entorno:** Se refiere a las fuerzas externas y no controlables por la empresa. Para analizarlos hay que tomar en cuenta factores como entorno demográfico, económico, sociocultural, medioambiental y tecnológico. Romero, (Romero, 2013)

**Macro economía:** crea el potencial para una alta productividad, pero es no suficiente. La productividad depende en última instancia en la mejora de la capacidad microeconómica de la economía y la sofisticación de la competencia local, los factores que miden la macroeconomía son las instituciones políticas, infraestructura social y las políticas macroeconómicas. (Porter M. , 2000)

**Micro comercialización:** Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. (Rodríguez, 2012)

**Micro entorno:** Para que una industria tenga éxito es importante una relación estrecha entre los diferentes agentes del micro entorno, los cuales son el mercado, los proveedores, los intermediarios y la competencia. (Romero, 2013)

**Micro economía:** Es el análisis de la actividad económica a partir del comportamiento individual. Se trata de un concepto desarrollado en contraposición a la noción de macroeconomía, que estudia la economía de un país como una unidad o una totalidad en la que interactúan múltiples factores. Cabe destacar que la economía es una ciencia social que se centra en el análisis de los procesos de generación, comercialización y consumo de servicios y productos. (Definicion.De, 2013)

**Per Cápita:** Es un término que proviene del idioma latín y que significa en otras palabras 'por cada cabeza'. Este término es utilizado normalmente en el ámbito de las estadísticas, ya sean estas sociales, económicas o de cualquier tipo y también es común usarlo para hacer referencia a diferentes tipos de divisiones o distribuciones entre grupos o comunidades de personas ya que siempre da a entender cuánto recibe o percibe cada una de esas personas. Una de las formas más comunes en las que se puede encontrar el concepto de per cápita es aquel que tiene que ver con los ingresos que se estima promedia la población de determinada región. Así, se hace una división sobre la cifra total para saber con certeza un número equitativo para cada una de las personas. (ABC, 2013)

**PIB Agrícola:** Definido como la cantidad de bienes y servicios agrícolas producidos en el país, refleja los ingresos brutos aportados por concepto de producción agrícola, como lo es el café, la palma, el melón, etc. (e-economic, 2013)

**PIB Nacional:** Se puede definir como la cantidad de bienes y servicios producidos por los residentes de un país, aunque estos bienes se produzcan en un país extranjero. Por ello, se incluyen los productos realizados por ciudadanos o empresas nacionales y, de esta forma, excluye los productos o servicios extranjeros realizados dentro de país. Estos productos son generados por factores productivos (tierra, capital) de los residentes de una nación y refleja en forma de dinero, el flujo de bienes y servicios producidos por lo mismo durante un periodo de tiempo determinado, normalmente un año. (e-economic, 2013)

**Políticas Macroeconómicas:** Es aquella que afecta a un país o una región en su totalidad. Se ocupa del régimen monetario, fiscal, comercial y cambiario, así como del crecimiento económico, la inflación y las tasas nacionales de empleo y desempleo. (Ronald, 2007)

**Políticas Microeconómicas:** El área de Políticas Microeconómicas monitorea y participa de la elaboración, en conjunto con los ministerios respectivos, de iniciativas de carácter sectorial que busquen imprimir mayor competitividad a la economía del país. En lo particular esta área desarrolla iniciativas relacionadas con el fomento a la innovación, energía, medio ambiente, pequeñas y medianas empresas, agricultura, acuicultura, transportes, entre otras materias.

En el área microeconómica, los principales indicadores son:

- Base monetaria
- Oferta monetaria
- Tasas de interés
- Precios
- Índice de precios al consumidor (IPC)
- Índice de precios al productor (IPP)
- Salario mínimo
- Tasa de desempleo
- Producto Interno bruto per cápita (PIB pc) (Definicion.De, 2013)



**Productividad:** Depende tanto del valor de los productos y servicios de un país – medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres– como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles. (Porter M. , 2007)

**Tecnificación:** Es el proceso mediante el cual se sustituye la mano de obra humana por la tecnología de maquinaria y equipo que eficiente los procedimientos de producción, y su mayor aporte es el aumento de la producción y en la calidad del producto final. (Andrade V. M., 2014)

**Torrefactor:** Es toda persona natural o jurídica propietaria o arrendataria de un establecimiento dedicado al tostado, molido o cualquier otro proceso industrial relacionado con el tratamiento del café. El torrefactor reconocido es aquel que realiza una selección de calidad de grano de café verde, lo tuesta y mezcla adecuadamente y mantiene una regularidad en esa calidad durante años que lo caracteriza. (Café, 2014)

**Ventaja Competitiva:** De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. (Porter M. , 2007)

## CAPITULO III. METODOLOGIA

Después de desarrollar la perspectiva teórica, es importante determinar la metodología de investigación a utilizar. Esta incluye el alcance de la misma, el tipo e enfoque, método, diseño, instrumentos y fuentes de información que serán necesarios para llevar a cabo el estudio. La metodología de investigación sirve de guía, ya que determina que se utilizara para poder recabar información valiosa y la manera de cómo se hará.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

**Tabla 3. La Matriz Metodológica**

Titulo	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Competitividad de los encadenamientos de valor en la exportación de café en Honduras.	La comercialización del café actualmente en Honduras, se realiza a través de cadenas de valor, sin embargo el país carece de una estructura de competitividad que integre todos los factores de desarrollo lo que limita alcanzar mayores retos y lograr ventajas competitivas en mercados internacionales, es por tal razón que es necesario un encadenamiento e integración de cada uno de los factores y actores involucrados que permitan el desarrollo de estrategias para la rivalidad de las empresas, condiciones de la demanda, mejoramiento de las condiciones de los factores naturales y otros así como también la participación de manera mas protagónica de las instituciones de apoyo y gobierno.	¿Cuáles son las limitaciones que afectan la competitividad del encadenamiento de valor en las exportaciones de café en Honduras?	Contribuir a generar la integración de los eslabones de la Cadena de valor mediante un plan estratégico para lograr incrementar los ingresos en concepto de exportación de café reflejados en el PIB nacional.	Iniciar con un diagnóstico de las principales limitantes que afectan la competitividad del encadenamiento de valor en las exportaciones de café en Honduras.	<b>Cadena de Valor actual</b>	<b>Plan estratégico</b>
		¿Cuáles son los eslabones que actualmente integran la cadena de valor para la exportación de café en Honduras?		Identificar los factores que influyen y potencializan o no a la integración de los determinantes de la competitividad del sector cafetalero.	<b>Obstáculos para la integración</b>	
		¿Cuáles son los factores que hasta ahora impiden potencializar la integración hacia delante de la competitividad del encadenamiento del café en Honduras?		Analizar la información recibida y revisar otras experiencias afines	<b>Factores de determinantes de la competitividad</b>	
		¿Cuáles son los requerimientos financieros e institucionales necesarios para la integración de estos factores en el desarrollo de la competitividad del encadenamiento de valor		Definir los requerimientos financieros e institucionales necesarios para integrar los factores integrantes de la competitividad en el desarrollo del encadenamiento de valor del café	<b>Requerimientos Financieros e Institucionales</b>	
		¿Qué sería factible proponer para lograr la integración en el sector cafetalero del país?		Proponer un plan estratégico orientado a integrar los eslabones de la cadena de valor para el incremento de las exportaciones de café en Honduras.	<b>Exportación</b>	

### 3.1.2 DEFINICIÓN DIAGRAMA DE LAS VARIABLES

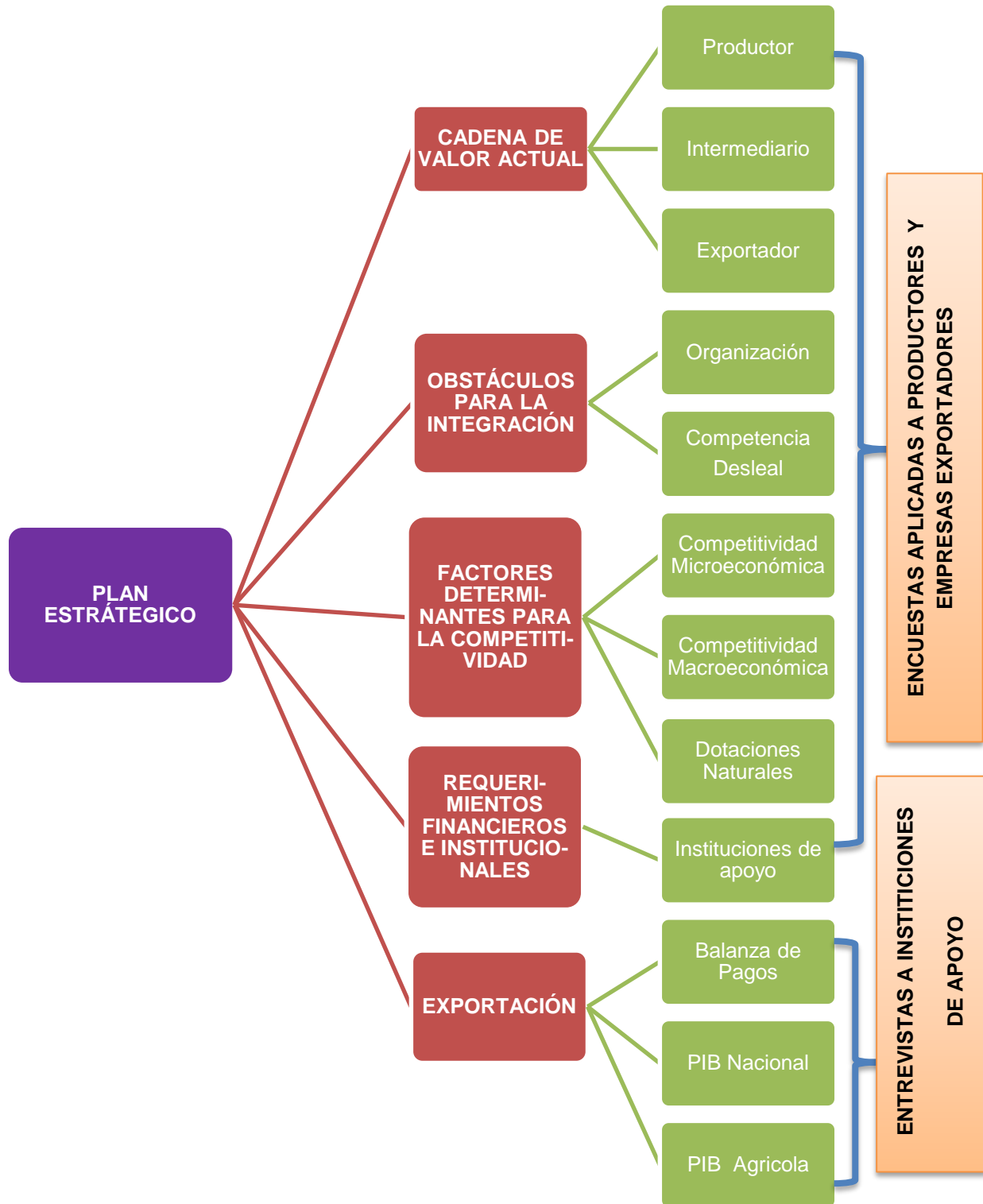


Figura 16. Diagrama de variables

## OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Tomando en cuenta que el estudio que se realizó es mixto, este se basó en la recolección de información de las variables dependientes como ser; la cadena de valor actual, obstáculos para la integración, factores determinantes de la competitividad, requerimientos financieros e instituciones y las exportaciones, donde posteriormente se analizó los resultados obtenidos de datos tomados directamente de la muestra poblacional, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas las cuales se integraron y se logró proponer un plan estratégico que contribuya a generar la integración y este a su vez permita un incremento en el volumen de exportación de café.

Por lo anterior y en virtud de lo que busca en esta investigación requiere de un elevado nivel de profundidad se utilizó un diseño mixto, que nos permite conocer la situación actual de la cadena de valor y diseñar una propuesta a través de un plan estratégico para la mejora en la competitividad de los encadenamientos de valor en la exportación de café en Honduras.



**Figura 17.** Métodos Mixtos (HERNANDEZ, 2006 ).

En la tabla No 4 se detalla y explica cada una de las variables independientes y dependientes utilizadas en la investigación, de manera que pueda facilitar y orientar el estudio para obtener la información deseada.

**Tabla 4. Operacionalización de Variables**

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (Categorías)	Escala
<b>Cadena de Valor actual</b>	Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. (Porter, 1985)	La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, maximizando la creación de valor mientras se minimizan los costos lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta, buscando el ganar-ganar a todos los actores involucrados en la cadena.	Productor	Tipos de cafes	¿Qué tipo de Café produce y exporta ?	Arabica	1
						Robusto	2
						Especial	3
						Otros/ Especifique	4
					¿Cuál es la cantidad actual que usted produce de Café?	1 a 500 qq	1
						501 a 1000 qq	2
						1000 a 10,000 qq	3
						Mas de 10,000 qq	4
			Intermediario	Tecnología	¿Cuál es el nivel tecnologico utiliza en la transformación del café?	Bajo	1
						Medio	2
						Alto	3
						Ninguno	4
			Exportador	Compradores	¿Hacia donde dirige su producto?	EUA	1
						Europa	2
						Asia	3
						Otros/ Especifique	4
¿Cuál considera usted es la mayor limitante al momento de exportar su producto?	Tramites legales	1					
	Aranceles	2					
	Requisitos de exportación complejos	3					
	Otros/ Especifique	4					

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
<b>Obstáculos para la Integración</b>	Son Todas aquellas limitantes que enfrentan los actores de una organización, institucion, sectores o interesados con el fin de integrar. (Porter, 1999)	Limitantes de integracion en la cadena de valor	Organización y Competencia desleal	Comercialización	¿Qué factor considera que mas le afecta en la comercialización de su producto frente a la compentecia?	Alta Intermediación comercial	1
						Baja capacidad de negociación en la fijación de precios	2
						Bajo nivel de formación profesional del productor	3
						Escaso Capital de trabajo	4
						No pertenecer a algun gremio o asociación de café	5
						Otros/ Especifique	6
				Asociatividad	¿De qué manera comercializa su producto?	Individual	1
						Empresarial	2
						Gremial	3
					¿Esta usted actualmente afiliado a algun grupo o asociación de caficultores?	SI	1
NO	2						

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
<b>Factores Determinantes de la Competitividad</b>	Instauración de la competitividad como un objeto de desarrollo a través de factores que promueven y apoyan las economías de los países en la elevación sostenida de la productividad en sus diversas actividades (Porter, 1985)	Es un conjunto de actores determinantes de la competitividad de una nación que conforman en conjunto el encadenamiento de un sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.	Competitividad Microeconómica	Sofisticación de las operaciones, estrategias y calidad del entomo	¿Los estándares de calidad que cumple con su cliente son estables?	SI	1
						NO	2
					¿Qué proceso actualmente utiliza en la transformación del grano de café?	Tradicional/ Artesanal	1
						Industrial	2
						Tecnificado	3
						Otros/ Especifique	4
					¿Cómo evaluaría usted el papel del sector privado en apoyo al rubro del Café?	Muy Bueno	1
						Bueno	2
						Regular	3
						Malo	4
			Muy Malo	5			
			Competitividad Macroeconómica	Politica Macroeconómica, Infraestructura Social e Instituciones politicas	¿Cree usted que el gobierno debe reformar sus políticas de protección en desarrollo del rubro del café?	SI	1
						NO	2
					¿Por qué vía de transporte le es mas factible exportar su productor?	Terrestre	1
						Maritima	2
						Aerea	3
					¿Considera usted suficiente la labor del gobierno en aporte al sector cafetalero del país?	SI	1
						NO	2
					Dotaciones Naturales	Recursos Naturales	¿Cual es el factor natural que mas influye en la calidad del producto?
			Clima	2			
Altura	3						
Todas las anteriores	4						
Otros/ Especifique	5						

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
<b>Requerimientos Financieros e Institucionales</b>	Requisitos financieros e institucionales necesarios para el trámite de algun asunto de interés de los involucrados. (Padron, 2007)	Serie de requisitos u exigencias a cumplir para el logro de un objetivo.	Instituciones de Apoyo	Asistencia Técnica	¿Qué tipo de asistencia tecnica le gustaria ser fortalecido?	Capacidad Empresarial y administrativa	1
						Capacidad de Negociacion	2
						Tecnificacion de procesos	3
						Tratamientos de suelos	4
						Otros/ Especifique	5
				Asistencia Financiera	¿Por medio de quien obtiene financiamiento para la produccion y exportación de café?	Banca Privada	1
						Gobierno	2
						Cooperativas	3
						ONG'S	4
						Otros/ Especifique	5
Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades	Escala
Conceptual	Operacional						
<b>Plan Estratégico</b>	Conjunto de análisis decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo. (Lumpkin & Dess, 2003)	Documento que sintetiza el análisis, decisiones y acciones que contribuyan al mejoramiento el encadenamiento de valor en el rubro de café en Honduras.	Estrategias de Integración para la Micro y Macro Competitividad	Integración	¿Estaria usted de acuerdo a la integración de los Factores que determinen la competitividad y la rentabilidad en sus exportaciones?	SI	1
						NO	2



### **3.1.3 HIPÓTESIS**

**H1:** "A mayor encadenamiento de valor del sector cafetalero, mayor ingreso de divisas por las exportaciones de café"

## **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Los enfoques mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del estudio (Sampieri, Mendoza; 2008). Se recolecto información, mediante levantamiento de encuestas y realización de entrevistas para su debido análisis y de esta manera poder realizar una integración entre los datos cualitativos y cuantitativos, que fueron proporcionados mediante de tabulación real de los instrumentos aplicados.

Por lo anterior la investigación se basó en la aplicación de encuestas a la muestra poblacional de productores de café, empresas y asociaciones exportadoras y, la realización de entrevistas a instituciones de apoyo, cuyo fin fue recabar información sobre las características de la cadena de valor, la situación actual del sector cafetalero del país y de esta manera generar una propuesta de valor para un plan estratégico, por lo tanto la investigación ira de lo cualitativo a lo cuantitativo.

Es de trascendental relevancia indicar que el enfoque mixto permite a los investigadores facilitar la información en cualquiera de los enfoques sea este cuantitativo o cualitativo ya que se reconoce los diferentes puntos de vista en la investigación.

### **3.2.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizó el método descriptivo justificando la elección en el tiempo disponible para el desarrollo de la investigación y el alcance la misma, por lo que es el método más recomendable de acuerdo al objeto de estudio de la investigación, de acuerdo a Danhke, 1989 (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003), los estudios descriptivos “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.117). Esto con el fin de recolectar toda la información que obtengamos para poder llegar al resultado de la investigación. De igual forma la investigación tuvo un método de investigación correlacional que se encargó de identificar la relación entre dos o más variables, este tuvo un valor explicativo, para conocer el comportamiento de variables que estén relacionadas.

### **3.2.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que busca relatar las características de la Cadena de Valor, conocer la situación actual del sector cafetalero del país, como también la importancia de la integración de todos los actores y factores determinantes de la competitividad a través de la búsqueda de respuestas en las preguntas planteadas en la investigación con el fin de proponer un plan estratégico viable para incrementar los ingresos a través de las exportaciones de café.

### **3.3 MATERIALES**

En el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes materiales y equipo:

### 3.3.1 MATERIALES

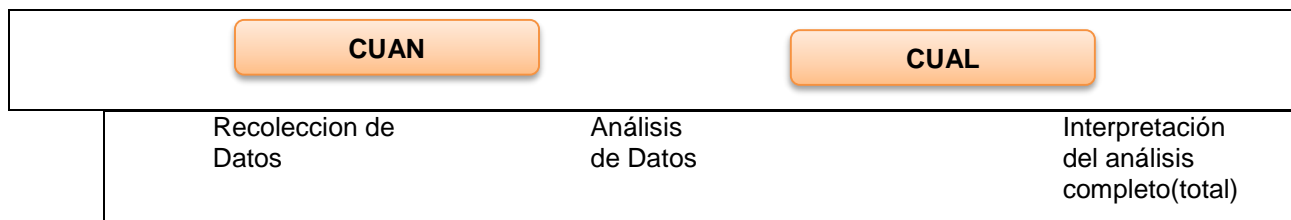
- Papel bond tamaño carta.
- Tinta para impresora.
- Lápiz tinta.
- Folders
- Grapadora.
- Marcadores Fluorescentes.

### 3.3.2 EQUIPO

- Laptops
- Memoria USB
- Impresora
- Fotocopiadora

## 3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación fue, secuencial descriptiva, ya que los resultados después de aplicar los instrumentos, se interpretarán en busca de describir la situación actual y de esta manera poder proponer o expandir un resultado o propuesta.



**Figura 18.** Esquema del Diseño descriptivo secuencial

### **3.4.1 POBLACIÓN**

La población objeto de estudio fue conformada por los principales actores responsables del encadenamiento de valor en las exportaciones de café en Honduras. La población que se estudia son 45 exportadoras registradas y legalmente constituidas conformada por compañías nacionales, transnacionales, cooperativas y productores exportadores hondureños que exportan al extranjero y que representan el 100% de las exportaciones del país.

La medición de esta población se realizó por medio de una encuesta semi-estructurada con preguntas abiertas y cerradas la cual fue aplicada tanto a productores exportadores individuales como a las empresas exportadoras, que proporciono de manera amplia respuesta al objeto de estudio, para integrar los resultados de la investigación y expandir el resultados del mismo se realizó una entrevista a instituciones de apoyo, agentes participantes de la cadena de valor en la exportación de café y cuya participación en el proceso es crucial, de esta manera la población busca integrar, validar y expandir el resultado de estudio.

### **3.4.2 MUESTRA**

La muestra se consideró No probabilística o Propositiva por conveniencia, en vista que dicha investigación se dio por un fin común y para una propuesta de planeación estratégica que contribuya al desarrollo del encadenamiento de valor en las exportaciones de café en Honduras.

En vista que la población en estudio era finita y solo constaba de 45 empresas exportadora esta muestra se cubrió en su totalidad. Las entrevistas se aplicaron a actores secundarios del estudio que son influyentes y determinantes en el sector y son:

- Ing. Pedro Mendoza Flores; Asociación Hondureña de Productores de Café (AHPROCAFE).
- Asociación Nacional de Productores de Café de Honduras (ANACAFEH).

- Ingeniero Alexis Rodríguez; La Central de Cooperativas Cafetaleras (La Central).
- El Consejo Nacional del Café (CONACAFE).
- Ing. Yeny Bustamante; Instituto Hondureño del Café (IHCAFE).
- Ing. Alex Chávez y Ing. Vilma Sánchez (FIDE)

### **3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis fue tomada directamente de los productores de café a gran escala y que exportan, las cooperativas exportadoras y las empresas exportadoras que esta inscritas y registradas legalmente que en total son 45 y que están ubicadas en distintos puntos geográficos del país. Complementando a lo anterior están los representantes de las instituciones de apoyo como lo es el IHCAFE, ANACAFEH, FIDE y otros importantes y representativos del encadenamiento de valor en las exportaciones de café.

### **3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA**

Las unidades de respuesta del estudio fueron las respuestas obtenidas por los entrevistados y encuestados. Los resultados que se obtuvieron dieron los parámetros de definir y constituir un plan estratégico que contribuya al desarrollo de la competitividad del encadenamiento de valor de las exportaciones de café en Honduras.

## **3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.**

### **3.5.1 INSTRUMENTOS**

En relación a los instrumentos que se utilizaron para realizar la investigación, quedan enunciadas las especificaciones que deseamos obtener; por ende, se plasmó una serie de ítems, los cuales son los indicadores que a su vez están en forma de interrogantes. De esta manera; el instrumento de encuestas y entrevistas simplifican toda la labor

previa de la investigación, en resumen toda la información que comprende a nuestro marco teórico pertenece a los indicadores, a las variables y a la conceptualización utilizada, las cuales se detallan a continuación:

El primer instrumento señalado es la encuesta y fue dirigido a los productores de café y las empresas exportadoras, el cual permite conocer la situación de la cadena de valor actual de exportación, obstáculos para la integración del encadenamiento, los factores determinantes de la competitividad y los requerimientos financieros e institucionales, así también las oportunidades de penetración en el mercado internacional.

El segundo instrumento señalado como Entrevista y fue dirigida específicamente a las instituciones de apoyo, en donde se indaga su aporte a través de asistencia técnica y financiera, como también nos permitió conocer el impacto generado por el ingresos de divisas al país a través de las exportaciones reflejado en la Balanza de pagos, PIB nacional y PIB agrícola.

### **3.5.2 TÉCNICAS**

Las técnicas utilizadas para realizar el análisis financiero del presente estudio consistió en la aplicación de proyecciones a partir de los datos históricos de exportaciones, producción, consumo, compra y venta de café, con estos datos históricos se calcularon porcentajes máximos y mínimos de exportación.

Con estas técnicas e instrumentos se buscó tener una pauta para así proponer un plan estratégico de encadenamientos de valor que permita incrementar los ingresos en concepto de exportación de café y este se vea reflejado en el PIB nacional que impacta el mejoramiento de la calidad de la vida en la población hondureña.

### 3.5.3 PROCEDIMIENTOS

Para la aplicación de cada uno de los instrumentos, se establecerá una rutina de visitas a cada una de la muestra poblacional de productores y empresas exportadoras del café, como visitas a las instituciones de apoyo, con el fin de poder realizar en tiempo y forma el levantamiento de instrumentos, se detalla el orden de visitas a continuación:

**Tabla 5.** Programa de Visitas para aplicar Instrumentos

No	DEPARTAMENTOS	CANTIDAD	FECHA
1	Cortés	10	Semana 11 al 21 Nov.
2	Copán	7	Semana 11 al 21 Nov.
3	La Paz	5	Semana 11 al 21 Nov.
4	El Paraíso	5	Semana 11 al 21 Nov.
5	Intibucá	1	Semana 11 al 21 Nov.
6	Santa Bárbara	2	Semana 11 al 21 Nov.
7	Choluteca	1	Semana 11 al 21 Nov.
8	Yoro	1	Semana 11 al 21 Nov.
9	Ocotepeque	1	Semana 11 al 21 Nov.
10	Comayagua	1	Semana 11 al 21 Nov.
11	Olancho	1	Semana 11 al 21 Nov.
12	Asociaciones de Apoyo	7	Semana 11 al 21 Nov.

### 3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

#### 3.6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS

Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa (Silvestrini Ruiz, 2008 ).

A continuación se detallan dichas fuentes primarias utilizadas en la investigación:

- Encuesta

- Entrevista.

### **3.6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS**

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias (Silvestrini Ruiz, 2008 ).

A continuación se detallan dichas fuentes secundarias en la investigación:

- Tesis.
- Estudios previos
- Casos de éxitos en otros países
- Informes de las instituciones de apoyo
- Libros de texto.
- Diccionarios.
- Páginas web.

### **3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO**

Dentro de las principales limitantes encontradas en el proceso de la investigación podemos enunciar las siguientes:

- La principal limitante del presente estudio está representado en el tiempo para la ejecución de la investigación, ya que diez semanas es un tiempo demasiado corto para estudios tan extensos y ricos en investigación como lo es rubro cafetalero en el país, es por eso la importancia de limitar el alcance y enfocarlo a solo uno de los tantos aportes que podrían hacerse a este sector en este caso las exportaciones de café en Honduras.
- La segunda limitante encontradas en el estudio es el aspecto económico, ya que hay que movilizarse a las zonas cafetaleras del país la cuales están dispersas en



15 de los 18 departamentos del país, y es un costo bastante elevado y condicionado por la limitante anterior.

- La principal limitante en el diagnóstico del problema fue enfatizar el mismo a las exportaciones, ya que el tema es amplio y se presta para segmentar la investigación y enfocarse a un solo eslabón de la cadena.
- En la aplicación de los instrumentos la limitante se reflejó en el hecho de que las empresas exportadoras están dispersas a lo largo del territorio nacional, lo que incrementa los costos de la investigación.
- Al analizar la información recibida la limitante estuvo concentrada en la interpretación, análisis e unificación de los hallazgos de los tres instrumentos aplicados que dieran sustento objetivo de los hechos y la realidad vivida en las exportaciones de café en Honduras.
- La propuesta del plan estratégico para mejorar la competitividad estuvo limitada por las responsabilidades de cada sector unificar sus intereses y buscar un objetivo en común que beneficie a cada uno de los eslabones de la cadena actual.

## CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En los capítulos anteriores se desarrolló el planteamiento del problema, se realizó un marco teórico y se definió la metodología de investigación utilizada. Adicionalmente se calculó la población y la muestra para el presente estudio.

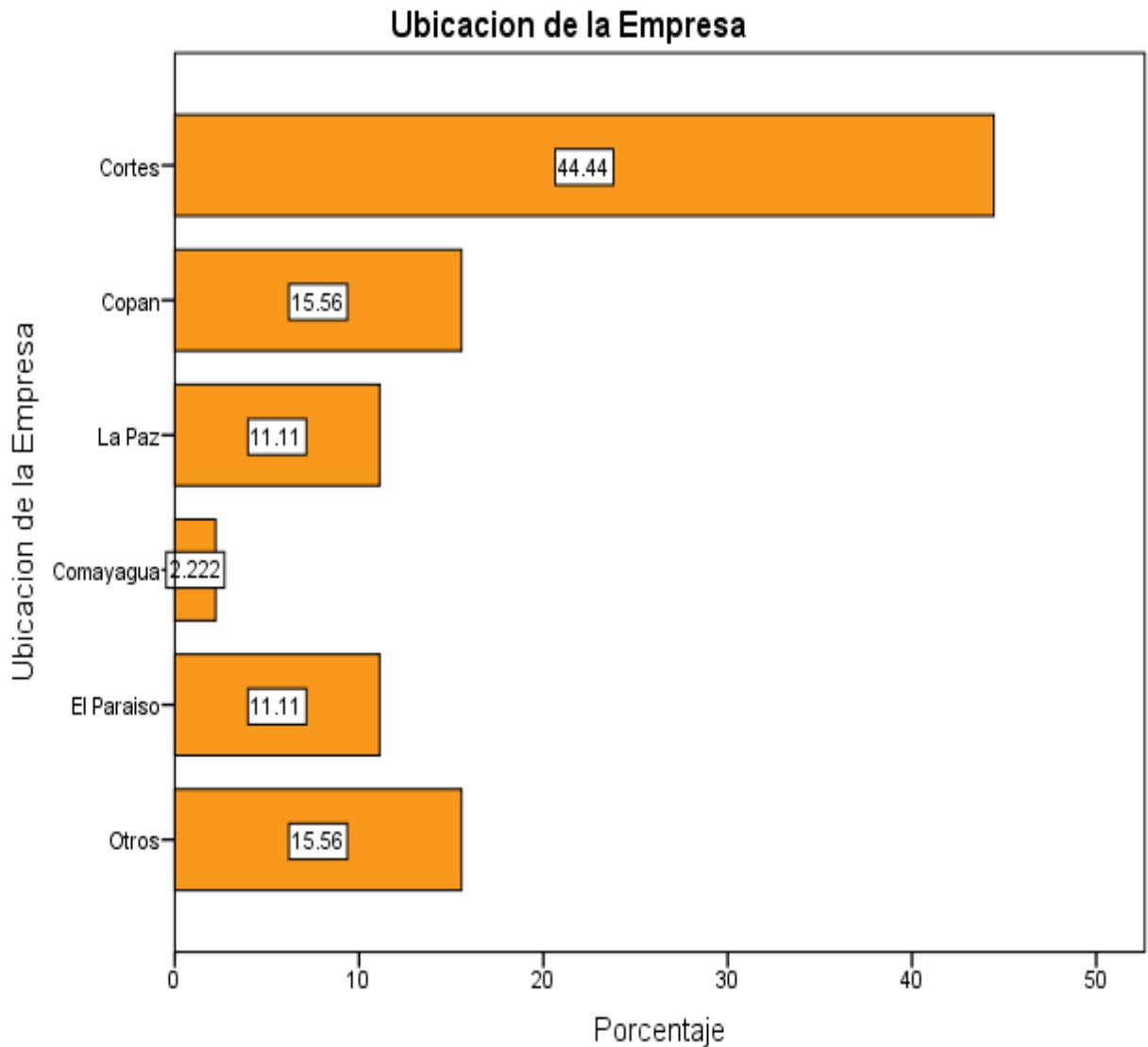
Todo lo anterior sirve de guía y de referencia para el presente capítulo, en donde se expone los resultados obtenidos de nuestras unidades de análisis como las empresas exportadoras, los productores que exportan directamente, y las instituciones de apoyo; como un resultado unificado del estudio de mercado, técnico y financiero. El resultado de los mismos, permite comprobar la hipótesis establecida y dar respuesta a las preguntas de investigación.

### 4.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS

#### 4.1.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA EXPORTADORA

**Tabla 6. Ubicación de la Empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Otros	7	14.9	15.6	15.6
El Paraíso	5	10.6	11.1	26.7
Comayagua	1	2.1	2.2	28.9
Válidos La Paz	5	10.6	11.1	40.0
Copan	7	14.9	15.6	55.6
Cortes	20	42.6	44.4	100.0
Total	45	95.7	100.0	
Perdidos Sistema	2	4.3		
Total	47	100.0		



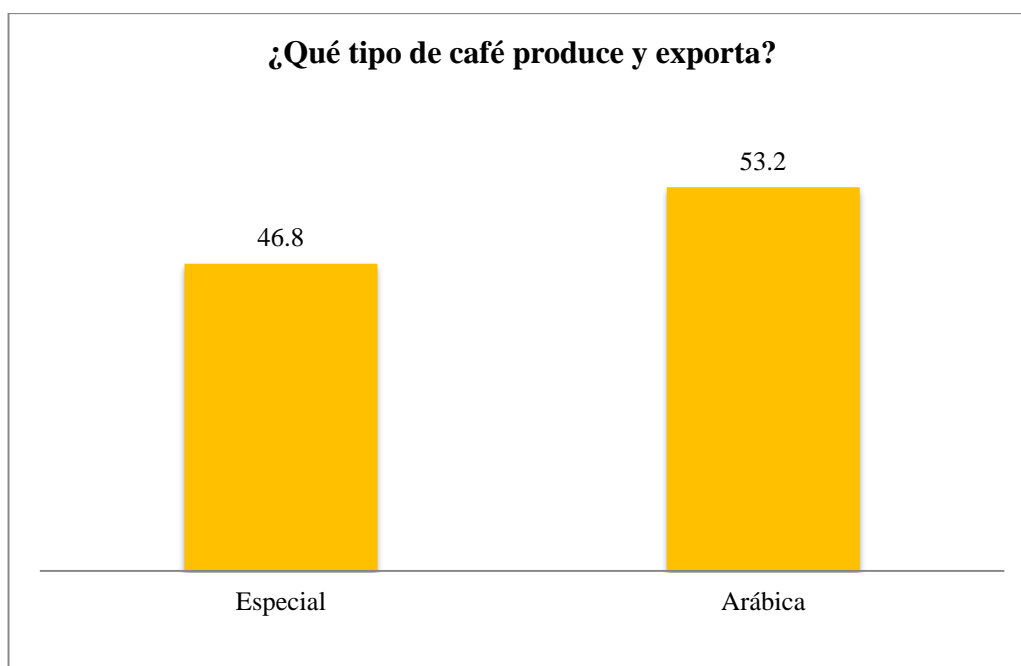
**Figura 19. Ubicación de la Empresa**

El tamaño total de la muestra, al ser aplicado permitió identificar que la mayor parte de las empresas exportadoras se concentran en el departamento de Cortés, por su proximidad al principal puerto marítimo de Honduras, otras de manera estratégica se encuentran dentro de los departamentos de mayor producción del grano oro, lo que facilita el traslado del producto y reducción de costos, evitando que el grano corra el riesgo de ser contaminado ya que el almacenaje debe ser muy cuidadoso ya que el café tiene la facilidad de absorber cualquier aroma del ambiente donde se encuentre lo que podría producir baja en su calidad.

#### 4.1.2 TIPOS DE CAFÉS QUE SE EXPORTAN

**Tabla 7. Tipos de Cafés que se exportan**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Especial	20	46.8	44.4
	Arábica	25	53.2	100.0
Válidos	Total	45	100.0	
Perdidos	Sistema	2	4.3	
Total		47	100.0	



**Figura 20.** Tipos de Cafés que se exportan.

En el país el tipo de café que más se exporta es la arábica por razones de altura y calidad exigidas en el mercado internacional en su presentación final de café oro; con un varietal de café catuai, caturra, lempira y catimoro considerándose estos en el mercado internacional cafés diferenciados, donde su mayoría son certificados. Es importante mencionar que el café especial de a poco comienza a penetrar mercados internacionales, en los últimos años este tipo de café ha tenido un importante crecimiento por su calidad y exquisitez a nivel internacional principalmente en Europa.

#### 4.1.3 CANTIDAD ACTUAL DE CAFÉ EN QUINTALES EXPORTADOS

**Tabla 8. Cantidad actual de café en quintales exportados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	más de 10000 qq	40	85.1	88.9	88.9
	1000 a 10000 qq	5	10.6	11.1	100.0
	Total	45	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	4.3		
	Total	47	100.0		



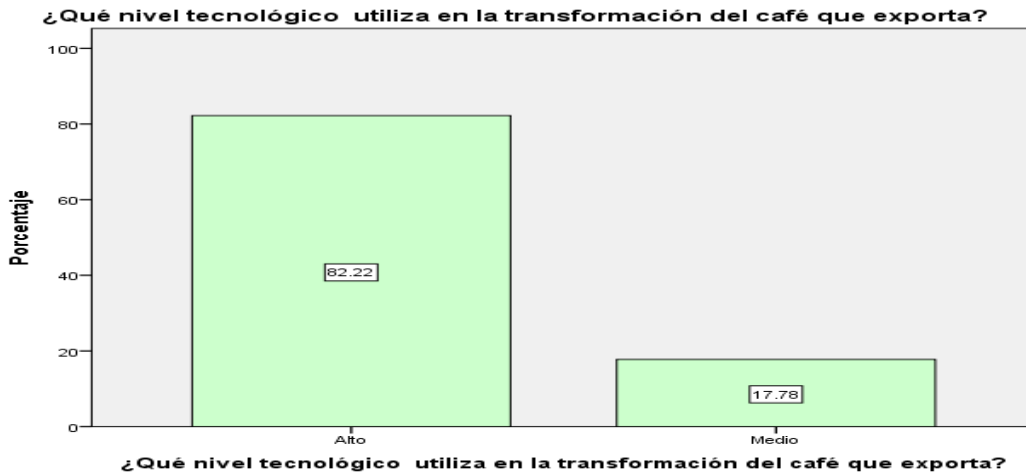
**Figura 21.** Cantidad actual de café en quintales exportados.

La cantidad exportada por empresa está contenida en un volúmenes mayores a los 10,000 quintales oro en su mayoría, con un peso por quintal de 46 kg. los exportadores independientes y cooperativas envían cantidades comprendidas entre los rangos de 1000 a 10,000 quintales; actualmente en el país existen 10 exportadoras de café que representan más del 80% del total de las exportaciones de café, esto nos demuestra que el mercado actual de exportación se encuentra concentrado de un grupo minorista pero predominante en el mercado local e internacional, limitando así las posibilidades de crecimiento y competitividad a los exportadores individuales o cooperativas cafetaleras de menor escala.

#### 4.1.4 NIVEL TECNOLÓGICO EMPLEADO EN LA TRANSFORMACIÓN DEL CAFÉ

**Tabla 9. Nivel tecnológico empleado en la transformación del café**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	8	17.0	17.8	17.8
Válidos Alto	37	78.7	82.2	100.0
Total	45	95.7	100.0	
Perdidos Sistema	2	4.3		
Total	47	100.0		



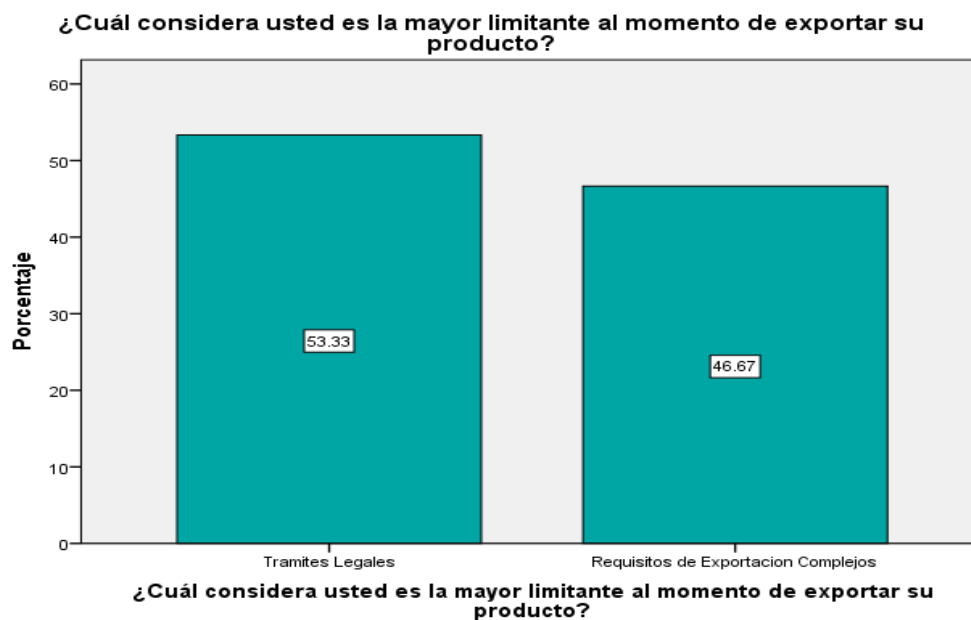
**Figura 22.** Nivel Tecnológico empleado en la transformación del café.

El nivel tecnológico empleado por las empresas exportadoras en su mayoría es alto esto debido a los estándares de calidad exigidos para poder introducir el producto al mercado internacional, el cual las obliga a invertir en sofisticadas maquinarias lo que les permite poder certificar la calidad y manejo de controles requeridos. Actualmente el departamento más abierto a la implementación a nuevas técnicas y procesos en los cultivos y producción de café es el departamento de Comayagua siendo este asesorado por la Central de Cooperativas mismos son pioneros en la aplicación de nuevas técnicas de fertilización y tratamientos de suelos de manera orgánica lo que resulta atractivo y bien remunerado en el mercado europeo siendo este el mercado que más importa café hondureño.

#### 4.1.5 MAYOR LIMITANTE AL MOMENTO DE EXPORTAR

**Tabla 10. Mayor limitante al momento de exportar**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Trámites Legales	24	51.1	53.3	53.3
Válidos Requisitos de Exportación Complejos	21	44.7	46.7	100.0
Total	45	95.7	100.0	
Perdidos Sistema	2	4.3		
Total	47	100.0		



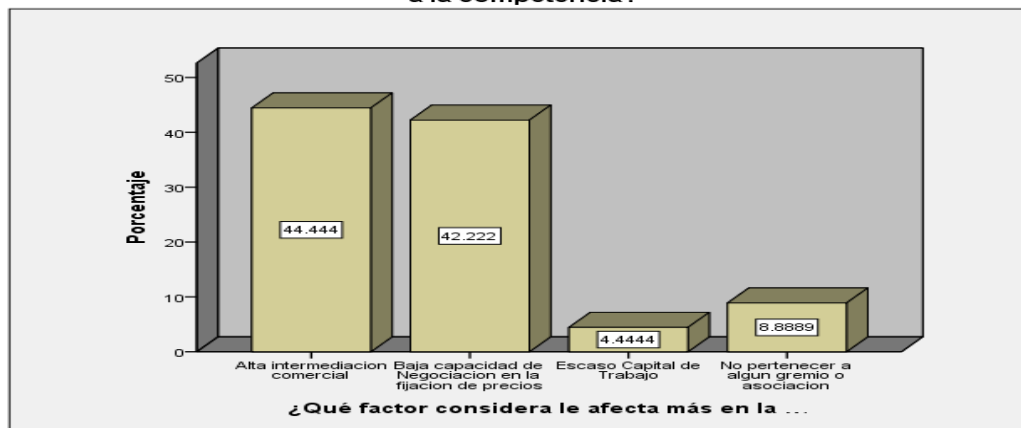
**Figura 23.** Limitante al momento de exportar el producto.

Al momento de exportar el café la mayor limitante a las que se enfrentan las exportadoras es con los trámites legales engorrosos, tardíos y costosos de; permisos, licencias y certificados los cuales están estandarizados para cada tipo de café y los requisitos de exportación complejos establecidos por políticas del mercado internacional dando como resultados retrasos en él envío y en algunos casos provocando incumplimientos de contratos.

5.1.6 FACTORES QUE MÁS AFECTAN A LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ  
**Tabla 11. Factores que más le afectan a la comercialización del café**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Alta intermediación comercial	20	42.6	44.4	44.4
Baja capacidad de Negociación en la fijación de precios	19	40.4	42.2	86.7
Escaso Capital de Trabajo	2	4.3	4.4	91.1
No pertenecer a algún gremio o asociación	4	8.5	8.9	100.0
Total	45	95.7	100.0	
Perdidos				
Sistema	2	4.3		
Total	47	100.0		

¿Qué factor considera le afecta más en la comercialización de su producto frente a la competencia?



**Figura 24.** Factores que más le afectan a la comercialización del café

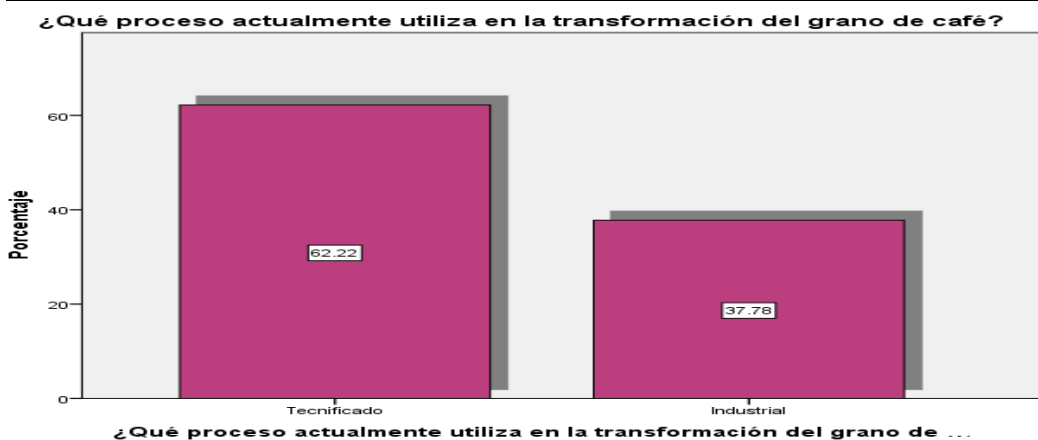
De acuerdo a los resultados obtenidos de las exportadoras considera que; lo que más afecta a la comercialización de su producto frente a la competencia es, la descontrolada intermediación que existe en el mercado lo que produce un impacto directo a la capacidad de negociación en la fijación de precios, el escaso capital de trabajo y el poco o nulo apoyo del no pertenecer a alguna sociedad del gremio el café, lo que debilita la competitividad en mercados locales como extranjeros.



#### 4.1.7 PROCESO UTILIZADO EN LA TRANSFORMACIÓN DEL GRANO DE CAFÉ A NIVEL DE EMPRESAS EXPORTADORAS

**Tabla 12. Proceso utilizado en la transformación de café Empresas Exportadoras**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Industrial	17	36.2	37.8	37.8
	Tecnificado	28	59.6	62.2	100.0
Total		45	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	4.3		
Total		47	100.0		



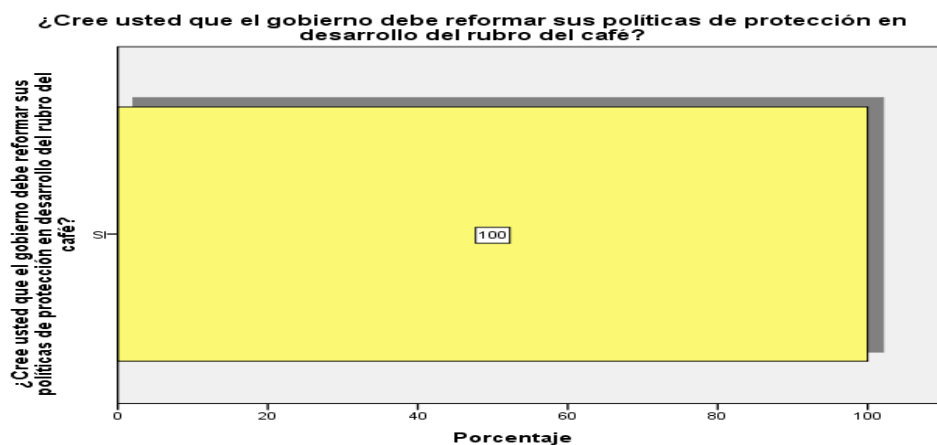
**Figura 25.** Proceso utilizado en la transformación de café empresas exportadoras.

Los procesos que actualmente utilizan las empresas exportadoras en la transformación del grano está altamente tecnificado empleando nuevas técnicas e insumos en sus procesos, siendo el IHCAFE y la Central, instituciones claves en la innovación y desarrollo de las mismas en mejora de la producción y calidad del grano logrando así un mayor rendimiento y productividad. En un porcentaje menor algunas empresas exportadoras utilizan procesos industrializados y ninguna empresa exportadora registrada actualmente utilizan procesos artesanales este tipo de procesos son más comunes a nivel del pequeño productor.

#### 4.1.8 REFORMAS DEL GOBIERNO EN CUANTO A POLÍTICAS DE PROTECCIÓN PARA EL DESARROLLO DEL RUBRO.

**Tabla 13. Reformas del gobierno en cuanto a políticas de protección para el desarrollo del rubro**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	45	95.7	100.0	100.0
Perdidos Sistema	2	4.3		
Total	47	100.0		



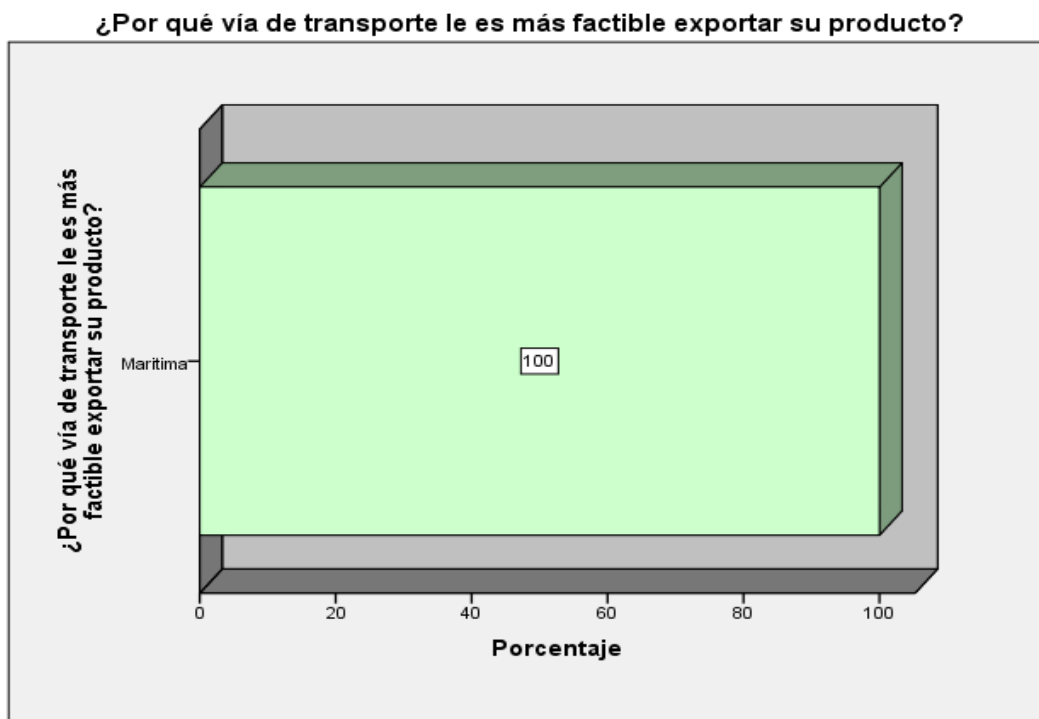
**Figura 26.** Reformas del gobierno en cuanto a políticas de protección para el desarrollo del rubro.

Las exportadoras en su totalidad manifestaron que el gobierno debe tener un papel más protagónico en la regulación, control de la comercialización y el cumplimiento de las políticas por la importancia que representa a nivel socioeconómico y político el rubro de café en el país; las políticas existen pero con muy poco o nulo impacto en el cumplimiento lo que da lugar al abuso excesivo por parte de algunos eslabones de la cadena. El sector del café ha sido autosustentable con las organizaciones gremiales del mismo y los aportes que estos realizan en pro mejoramiento del rubro, sin embargo es necesario y urgente que las buenas intenciones del gobierno sean tangibles y medibles.

#### 4.1.9 VÍA DE TRANSPORTE EN LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ

**Tabla 14. Vía de transporte en la exportación de café**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Marítima	45	95.7	100.0	100.0
Perdidos Sistema	2	4.3		
Total	47	100.0		



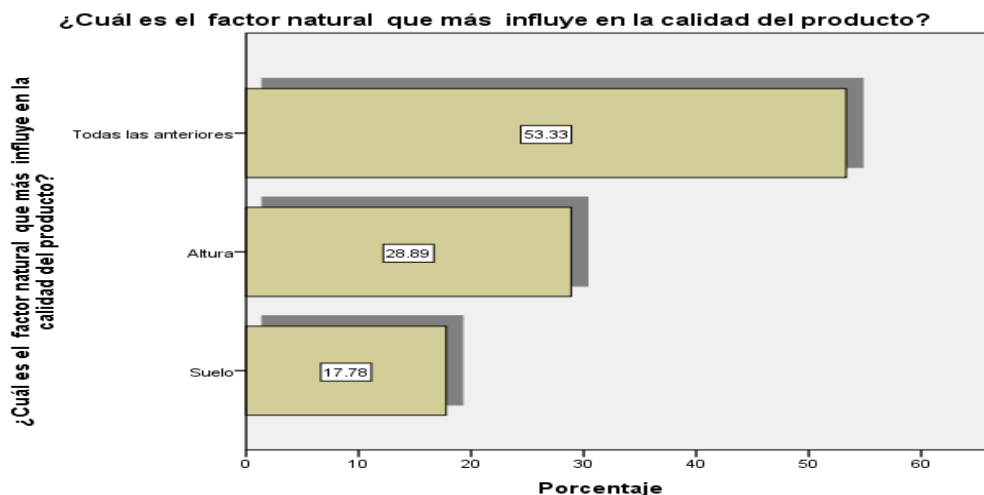
**Figura 27.** Vía de transporte en la exportación de café

La excelente ubicación geográfica con la que cuenta el país que permite conectarse al mundo por medio de 2 océanos y poseer uno de los más importantes puertos de la región permite a este rubro mayor facilidad al poder trasladar en un 100% las exportaciones de café vía marítima, permitiendo el libre tránsito de enviar el producto a costos menores que por medio de la vía aérea.

#### 4.1.10 FACTOR NATURAL INFLUYENTE EN LA CALIDAD DEL GRANO DE CAFÉ

**Tabla 15. Factor natural influyente en la calidad del grano de café**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Suelo	8	17.0	17.8	17.8
	Altura	13	27.7	28.9	46.7
	Todas las anteriores	24	51.1	53.3	100.0
	Total	45	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	4.3		
	Total	47	100.0		



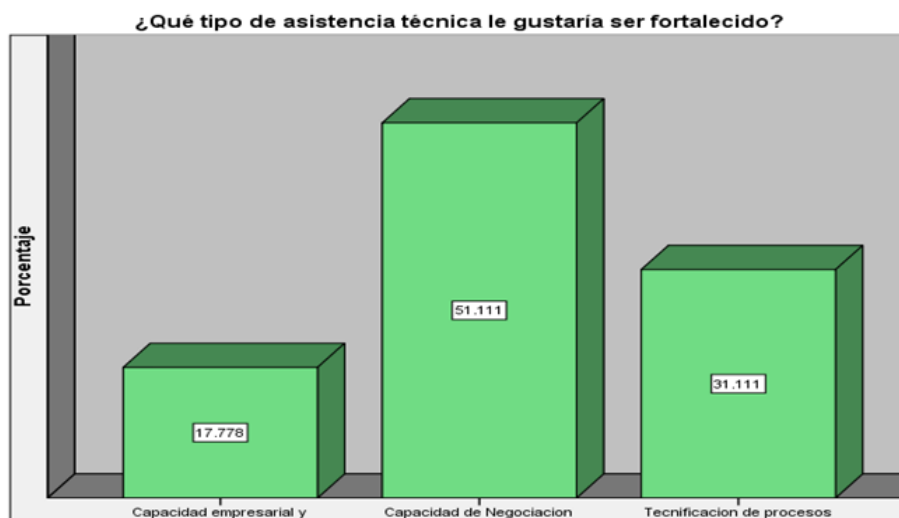
**Figura 28.**Factor natural influyente en la calidad del grano de café

En su mayoría, las empresas exportadoras coinciden que la calidad del grano del café es resultado de la influencia en conjunto de; suelo, altura y clima, son determinantes y dependientes uno del otro a través del tratamiento de los suelos con el fin de que este no pierda valor por medio de fertilizantes, así como la altura de la siembra en las fincas cafetaleras ya que a mayor altura mayor calidad y la fortuna con la que cuenta el país de poseer un clima tropical.

#### 4.1.12 ÁREA TÉCNICA A FORTALECER

**Tabla 16. Área técnica a fortalecer**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Capacidad empresarial y administrativa	8	17.0	17.8	17.8
	Capacidad de Negociación	23	48.9	51.1	68.9
	Tecnificación de procesos	14	29.8	31.1	100.0
	Total	45	95.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	4.3		
	Total	47	100.0		



**Tabla 29. Área técnica a fortalecer**

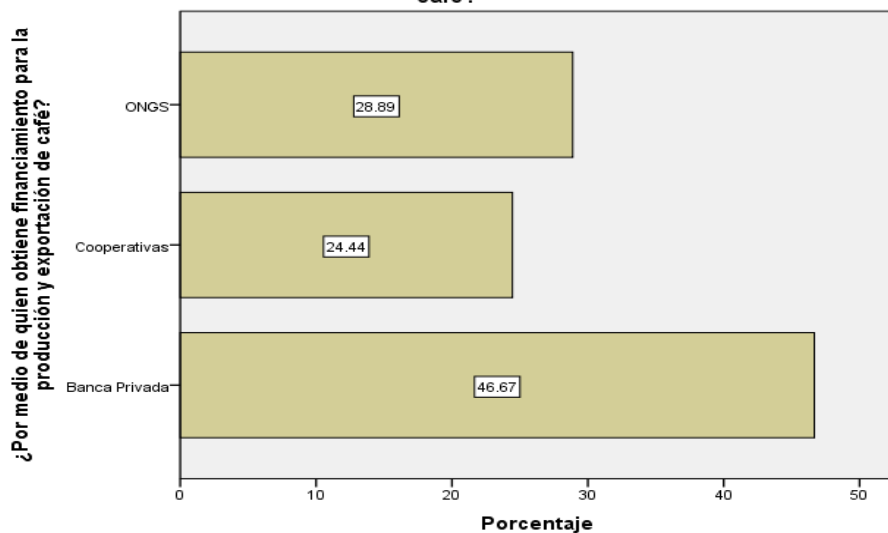
El mayor reto al que se enfrentan los exportadores y se consideran poco fortalecidos en su mayoría la capacidad de negociación con los compradores internacionales, al igual que la tecnificación de procesos y la capacidad empresarial y administrativa todo esto en conjunto les permitirá ser más competitivos y eficaces al momento de colocar, penetrar y mantener el producto tanto en el mercado local como extranjero.

#### 4.1.13 INSTITUCIÓN POR MEDIO DE LA CUAL SE OBTIENE FINANCIAMIENTO

**Tabla 17. Institución por medio de la cual se obtiene Financiamiento**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Banca Privada	21	44.7	46.7
	Cooperativas	11	23.4	71.1
	ONGS	13	27.7	100.0
	Total	45	95.7	100.0
Perdidos	Sistema	2	4.3	
Total		47	100.0	

¿Por medio de quien obtiene financiamiento para la producción y exportación de café?



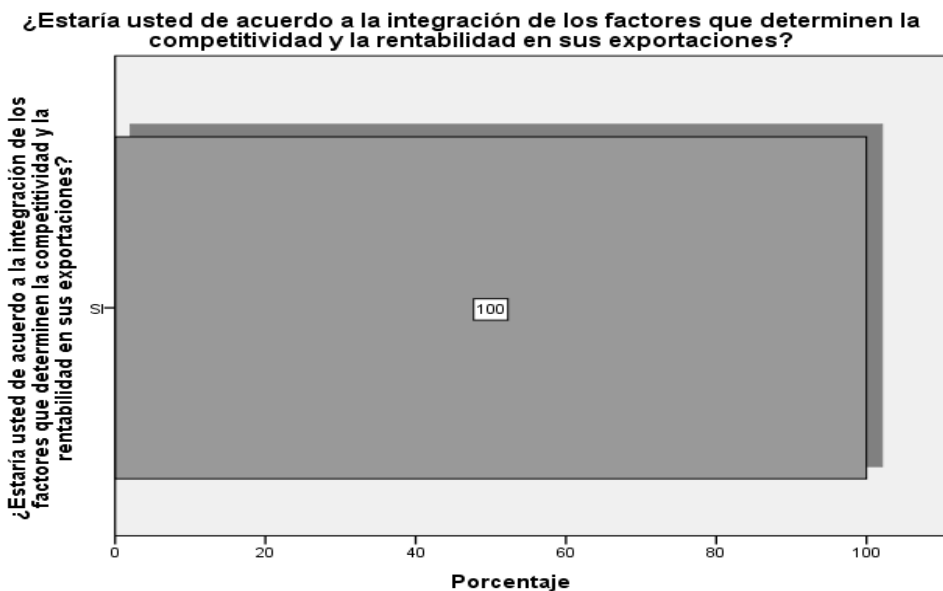
**Figura 30.** Institución por medio de la cual se obtiene Financiamiento

El financiamiento a nivel de empresas exportadoras no es del todo limitado por la banca privada ya que en su mayoría son empresas que cuentan con garantías sustentables y que están sujetas a crédito. No obstante, así cooperativas y productores exportadores de manera individual que es gracias a las ONGs y cooperativas que adquieren financiamiento, sin dejar a un lado las altas tasas de interés que el rubro asume por los riesgos del mercado.

4.1.14 FACTIBILIDAD DE LA INTEGRACIÓN DE LOS ESLABONES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD.

**Tabla 18. Factibilidad de la integración de los eslabones determinantes de la competitividad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	45	95.7	100.0	100.0
Perdidos Sistema	2	4.3		
Total	47	100.0		



**Figura 31.** Factibilidad de la integración de los eslabones determinantes de la competitividad.

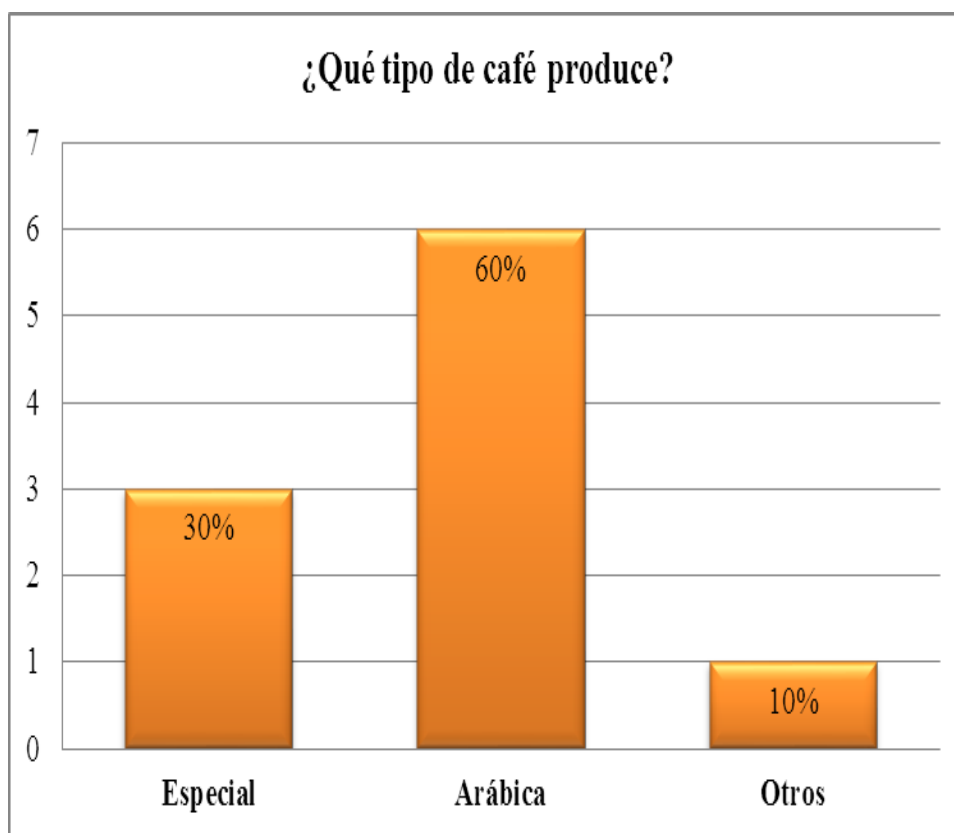
El rubro cafetalero se muestra optimista en su totalidad con la integración de los eslabones de las cadenas para el incremento de la competitividad del sector y por ende de las exportaciones, sin embargo manifiestan que este debe darse bajo niveles altos de compromisos, lealtad, y confianza tranzando objetivos en conjunto y eliminando intereses en particulares.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS A PRODUCTORES DE CAFÉ

### 4.2.1 TIPOS DE CAFÉ QUE PRODUCE EN HONDURAS

**Tabla 19. Tipos de café que produce en Honduras**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Especial	3	30	30.0	30.0
Arábica	6	60	60.0	90.0
Otros	1	10	10.0	100.0
Válidos Total	10	100.0	100.0	



**Figura 32.** Tipo de Café que se produce en Honduras

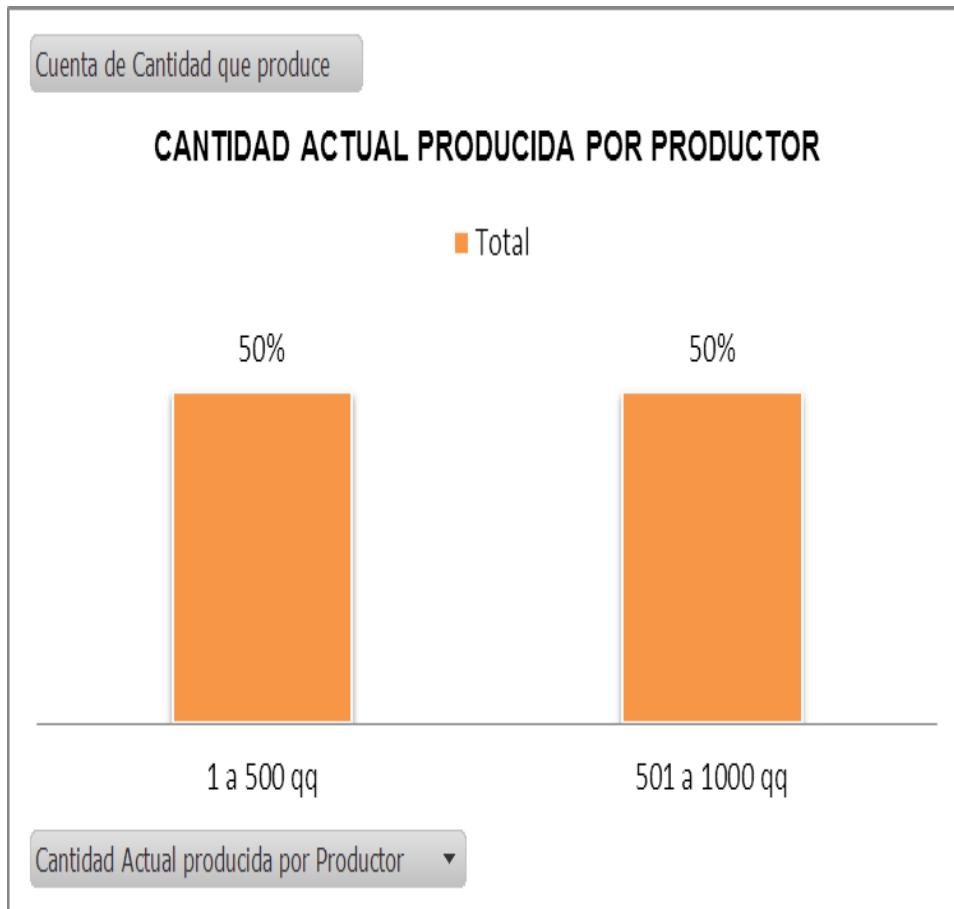
El productor hondureño actualmente centra su inversión en el café arábica que es la especie de café mayor cultivada en el país junto con los tipos de café caturra, catimoro, catuai y lempira en una escala inferior pero no menos importante encontramos cafés especiales cuyas certificaciones y altos niveles de procesos en tecnificación tienen una fuerte tendencia de aceptación en el mercado internacional.



#### 4.2.2 CANTIDAD ACTUAL PRODUCIDA POR PRODUCTOR

**Tabla 20. Cantidad actual producida por productor**

Cuenta de Cantidad que produce	
Cantidad Actual producida por Productor	Total
1 a 500 qq	5
501 a 1000 qq	5
<b>Total general</b>	<b>10</b>



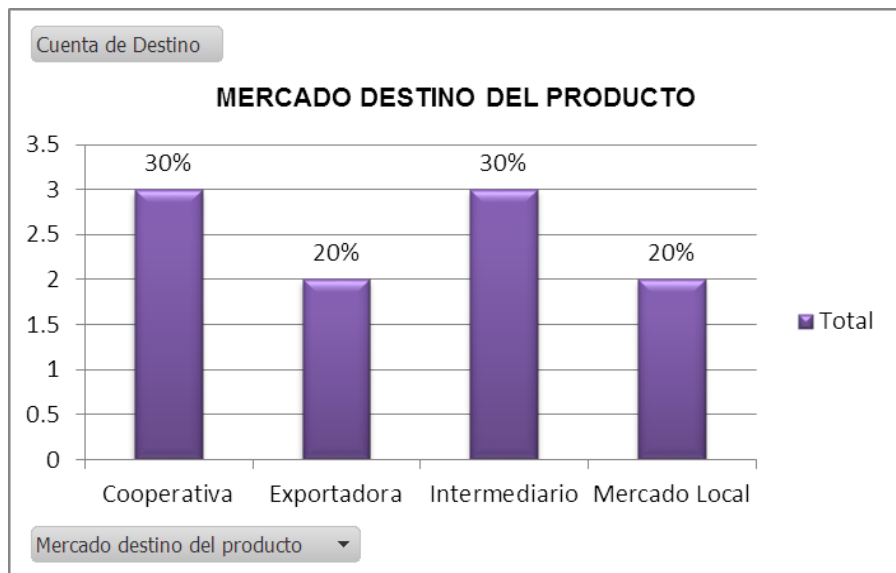
**Figura 33.** Cantidad actual producida por productor

El pequeño y mediano productor actualmente su cosecha la ve reflejada en poca producción entre un rango de 1 a 500 qq del café oro, en cambio el grande productor que cuenta con Técnicas y procesos más sofisticados logra producir cantidades comprendidas de 501 a 1000qq de café oro abriéndose este último más oportunidades de mercado.

### 4.2.3 MERCADO DESTINO DEL PRODUCTO

**Tabla 21. Mercado destino del producto**

Cuenta de Destino	
Mercado destino del producto	Total
Cooperativa	3
Exportadora	2
Intermediario	3
Mercado Local	2
Total general	10



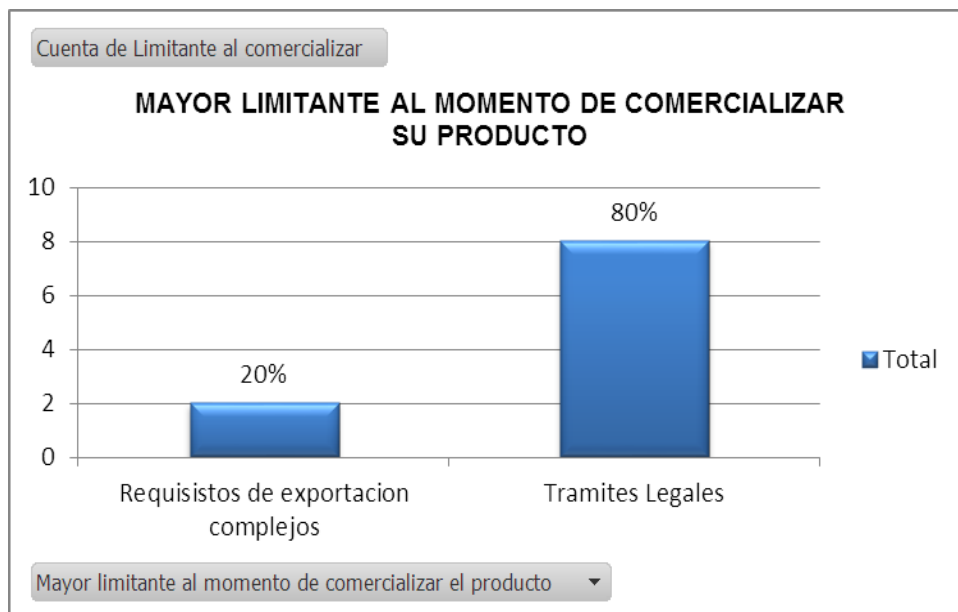
**Figura 34. Mercado destino del producto**

El mercado destino a nivel de productor es uno de los eslabones más difíciles actualmente a poder integrar debido que, tanto el pequeño o mediano productor ya tiene comprometida su cosecha ya sea a cooperativas, ya que brindaron insumos a cambio del producto o la intermediación muchas veces desleal que existe donde estos últimos manejan y fijan precios de manera descontrolada en la mayoría de los casos sin ninguna regulación por algún ente y, tienen los mercados ya acaparados sin opción para el productor, este al ver las pocas posibilidades que tiene en colocar su producto en el mercado venden a precio por debajo a los fijados en la bolsa de valores. Un pequeño porcentaje grandes productores o de mayor escala logran colocar su producto en mercados locales, supermercados o directamente al mercado internacional.

#### 4.2.4 MAYOR LIMITANTE AL MOMENTO DE COMERCIALIZAR SU PRODUCTO

**Tabla 22. Mayor limitante al momento de comercializar su producto**

Cuenta de Limitante al comercializar	
<b>Mayor limitante al momento de comercializar el producto</b>	<b>Total</b>
Requisitos de exportacion complejos	2
Tramites Legales	8
<b>Total general</b>	<b>10</b>



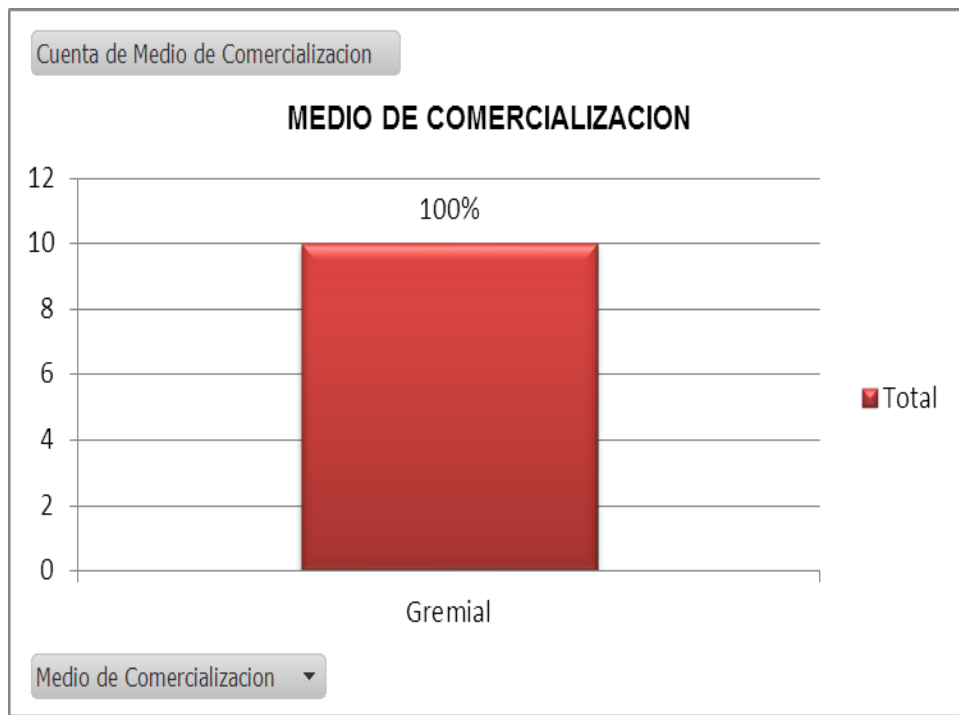
**Figura 35. Mayor limitante al momento de comercializar su producto**

El mayor limitante al momento de comercializar el producto tanto a nivel local, nacional o extranjero es el complejo proceso de trámites legales considerando factores como tiempo y dinero lo que en la mayoría de los casos retrasan dicho proceso de comercialización perdiendo así posibles mercados metas; Una pequeña parte que es la del productor que exporta reclama lo costoso y complejo que es cumplir con los requisitos de exportación no por la exigencia de calidad sino por la serie de protocolos innecesarios que en su mayoría exigen, perdiendo de igual manera la penetración, colocación y fidelidad de consumo de su producto, como también las penalizaciones muchas veces por el incumplimiento de contratos internacionales.

#### 4.2.5 MEDIO DE COMERCIALIZACION DE SU PRODUCTO

**Tabla 23. Medio de Comercialización de su producto**

Cuenta de Medio de Comercializacion	
Medio de Comercializacion	Total
Gremial	10
<b>Total general</b>	<b>10</b>



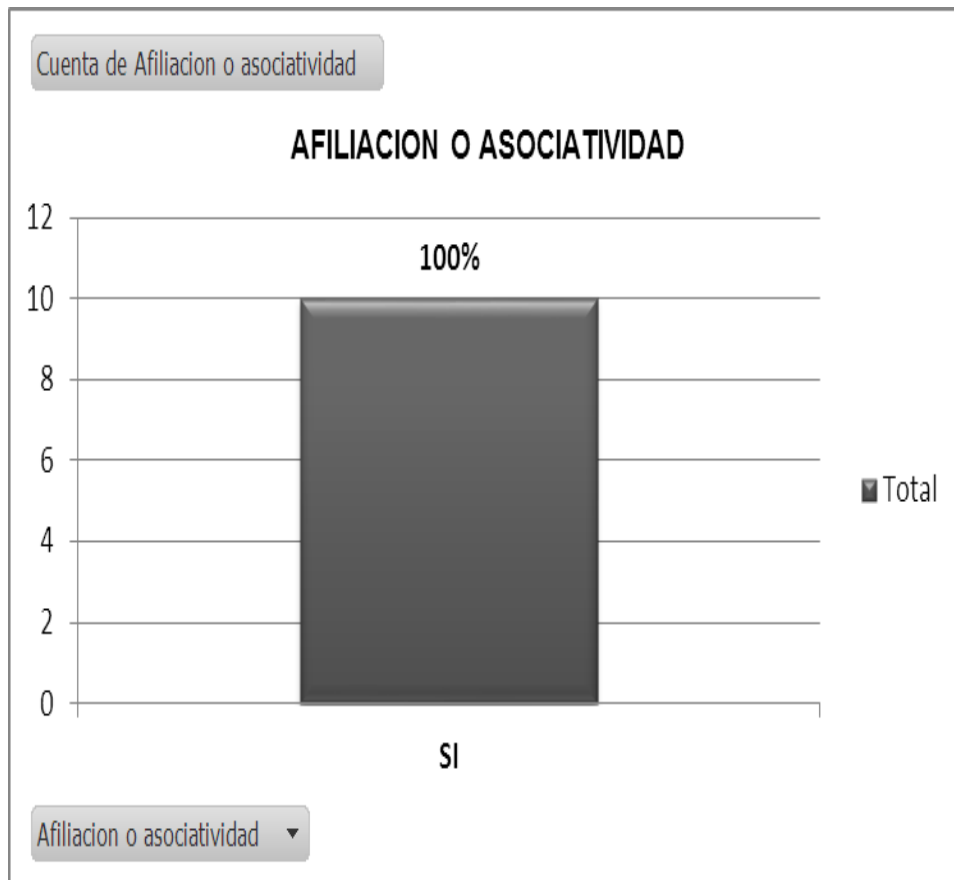
**Figura 36. Medio de comercialización de su producto**

Toda la muestra consultada para la investigación arroja que el medio de comercialización que utilizan para la venta o colocación de su producto en cualquiera de los mercados es a través de la asociación gremial es decir por medio de las diferentes organizaciones o asociatividades existentes en el país, nadie de la muestra coloca su producto en el mercado de manera individual, lo que denota la importancia de la asociatividad en la colocación del producto del café en el mercado hondureño, es por ello que en su mayoría el pequeño productor que no pertenezca a estos se le dificultara la colocación y venta de su producto.

#### 4.2.6 SOCIO DE ALGUNA AFILIACION O ASOCIACION GREMIAL DEL CAFE

**Tabla 24. Socio de alguna afiliación o asociación gremial de café**

Cuenta de Afiliacion o asociatividad	
Afiliacion o asociatividad	Total
SI	10
<b>Total general</b>	<b>10</b>



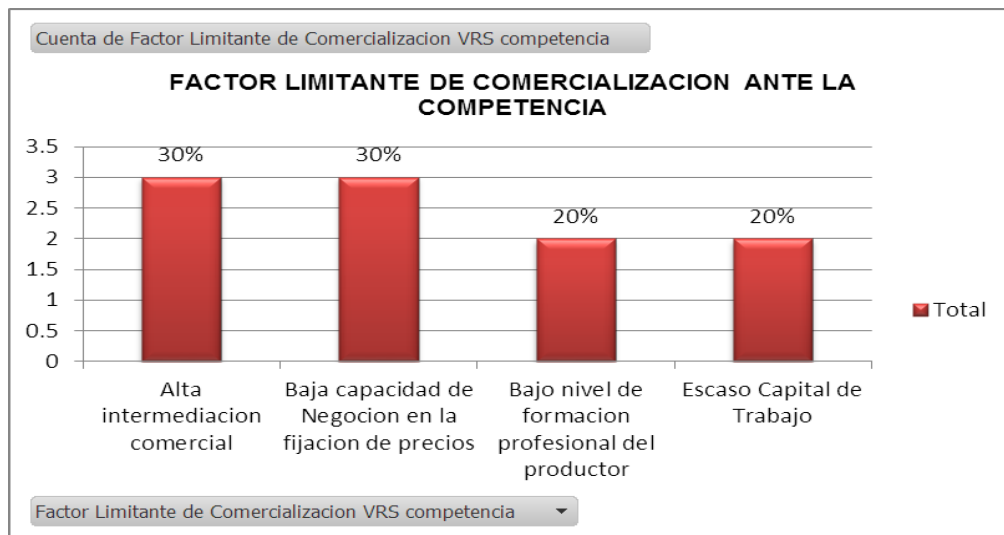
**Figura 37. Socio de alguna afiliación o asociación gremial del café**

Respaldando la respuesta anterior el total de la muestra investigada pertenece o está afiliada a alguna asociación o gremio específico de café, comúnmente estos están integrados en pequeñas cooperativas de sus localidades, municipios o departamentos, asociaciones de apoyo o diferentes gremios cuyo objetivo en común es la protección del rubro del café y sus productores.

#### 4.2.7 FACTOR LIMITANTE DE COMERCIALIZACION ANTE LA COMPETENCIA

**Tabla 25. Factor limitante de comercialización ante la competencia**

Cuenta de Factor Limitante de Comercializacion VRS competencia	
<b>Factor Limitante de Comercializacion VRS competencia</b>	<b>Total</b>
Alta intermediacion comercial	3
Baja capacidad de Negocion en la fijacion de precios	3
Bajo nivel de formacion profesional del productor	2
Escaso Capital de Trabajo	2
<b>Total general</b>	<b>10</b>



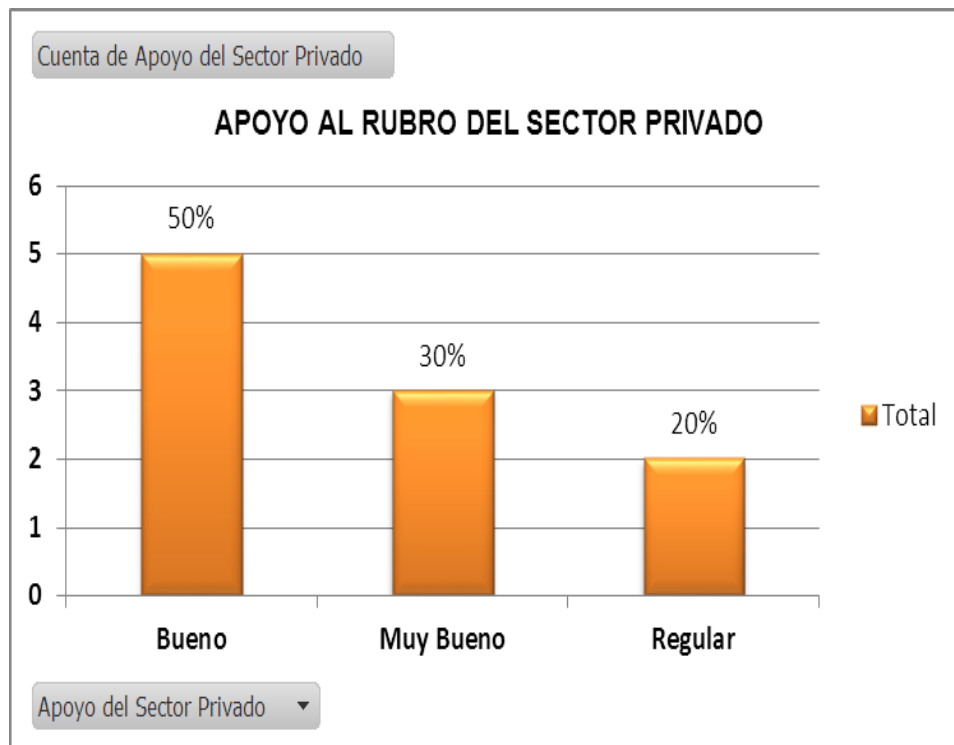
**Figura 38.** Factor limitante de comercialización ante de la competencia

El productor de café considera que los factores limitantes que más le están afectando a la comercialización ante la competencia es la alta intermediación comercial y la no regulación por parte del gobierno en poder controlarlos lo que ocasiona que exista una baja capacidad de negociación en la fijación de precios ya que el intermediario baja la compra a las posibilidades del productor de colocar su producto en otros mercados por lo que este accede a aceptar precios por debajo al de la bolsa de valores; es importante tomar en cuenta que muchos de estos productores no poseen el nivel de educación profesional y producen con el mínimo capital de trabajo.

#### 4.2.8 APOYO AL RUBRO DEL SECTOR PRIVADO

**Tabla 26. Apoyo al rubro del sector privado**

Cuenta de Apoyo del Sector Privado	
Apoyo del Sector Privado	Total
Bueno	5
Muy Bueno	3
Regular	2
<b>Total general</b>	<b>10</b>



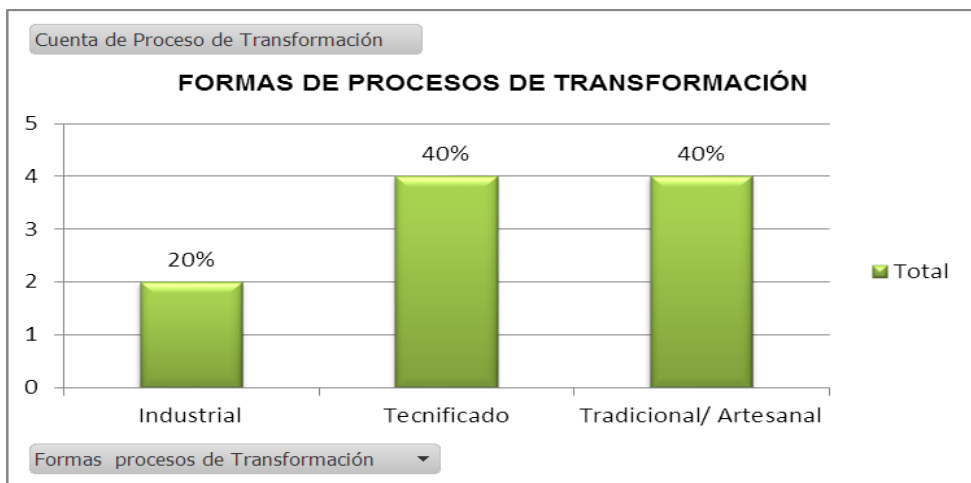
**Figura 39. Apoyo al rubro del sector privado**

La mitad de la muestra considera que el apoyo recibido al rubro del café del sector privado a través de empresas que compran sus productos, banca o instituciones de apoyo es bueno, un 30% lo considera como muy bueno y un porcentaje menor cree que aún falta compromiso al rubro por parte de este sector, es importante señalar que si bien no toda la muestra está satisfecha tampoco reconocen como malo o muy malo el papel que juega el sector privado en aportación al rubro del café.

#### 4.2.9 FORMAS PROCESO DE TRANSFORMACIÓN A NIVEL DEL PRODUCTOR HONDUREÑO

**Tabla 26. Formas proceso de transformación a nivel del productor**

Cuenta de Proceso de Transformación	
Formas procesos de Transformación	Total
Industrial	2
Tecnificado	4
Tradicional/ Artesanal	4
<b>Total general</b>	<b>10</b>



**Figura 40.** Formas proceso de transformación a nivel del productor.

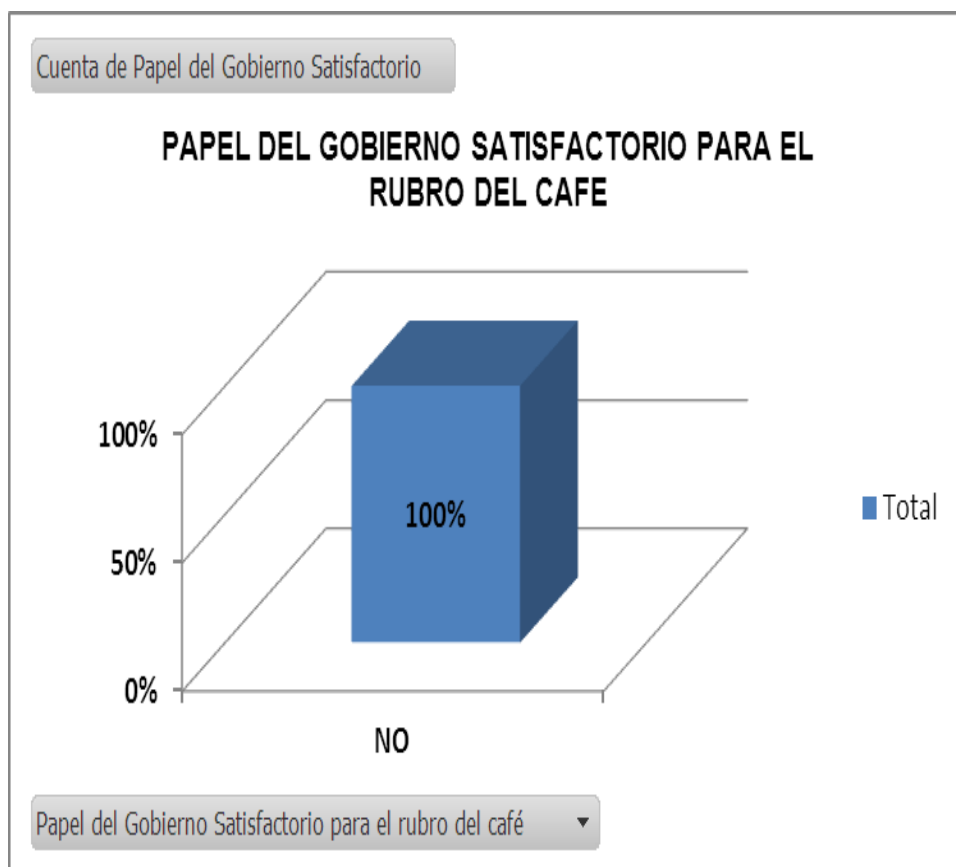
A nivel del productor las formas de procesos de transformación es interesante observar que un buen porcentaje de la muestra consultada aún siguen procesos de transformación de café de manera tradicional o artesanal, esto se debe a la poca o nula capacitación por parte de las organizaciones donde están afiliados en nuevas técnicas o procesos para la transformación del café lo que refleja el bajo conocimiento profesional por parte del productor como también el poco o nulo apoyo financiero o de capital de trabajo que es requerido. Un mismo porcentaje de la muestra denota procesos tecnificados generalmente productores medianos o de mayor escala que cuentan con el capital y apoyo tanto técnico y financiero de algunas ONG's u organizaciones de apoyo a las que estén afiliados.



#### 4.2.10 PAPEL DEL GOBIERNO SATISFACTORIO PARA EL RUBRO DEL CAFÉ

**Tabla 27. Papel del gobierno satisfactorio para el rubro del café**

Cuenta de Papel del Gobierno Satisfactorio	
Papel del Gobierno Satisfactorio para el rubro d	Total
NO	10
<b>Total general</b>	<b>10</b>



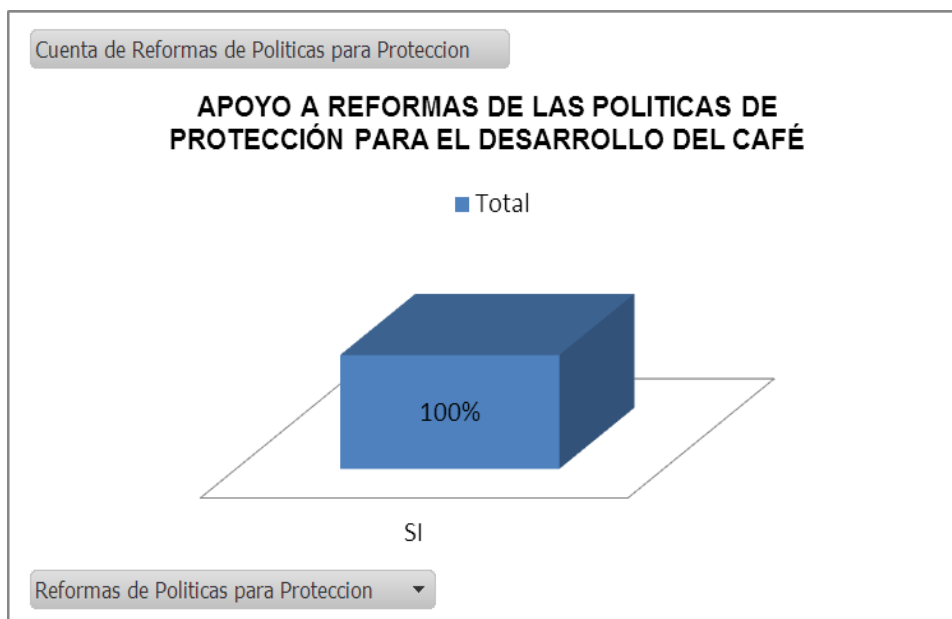
**Figura 41. Papel del gobierno satisfactorio para el rubro del café**

Es importante señalar que el total de la muestra consultada considera no satisfactorio el papel del gobierno para el rubro del café considerándolo en general poco protagonista en velar y regular los intereses de cada uno de los actores, coinciden que el gobierno está en deuda, con uno de los rubros que mayores divisas genera a la economía del país.

#### 4.2.11 APOYO A REFORMAS DE LAS POLITICAS DE PROTECCIÓN PARA EL DESARROLLO DEL CAFÉ

**Tabla 28. Apoya a reformas de las políticas de protección para el desarrollo del café**

Cuenta de Reformas de Politicas para Proteccion	
<b>Reformas de Politicas para Proteccion</b>	<b>Total</b>
SI	10
<b>Total general</b>	<b>10</b>



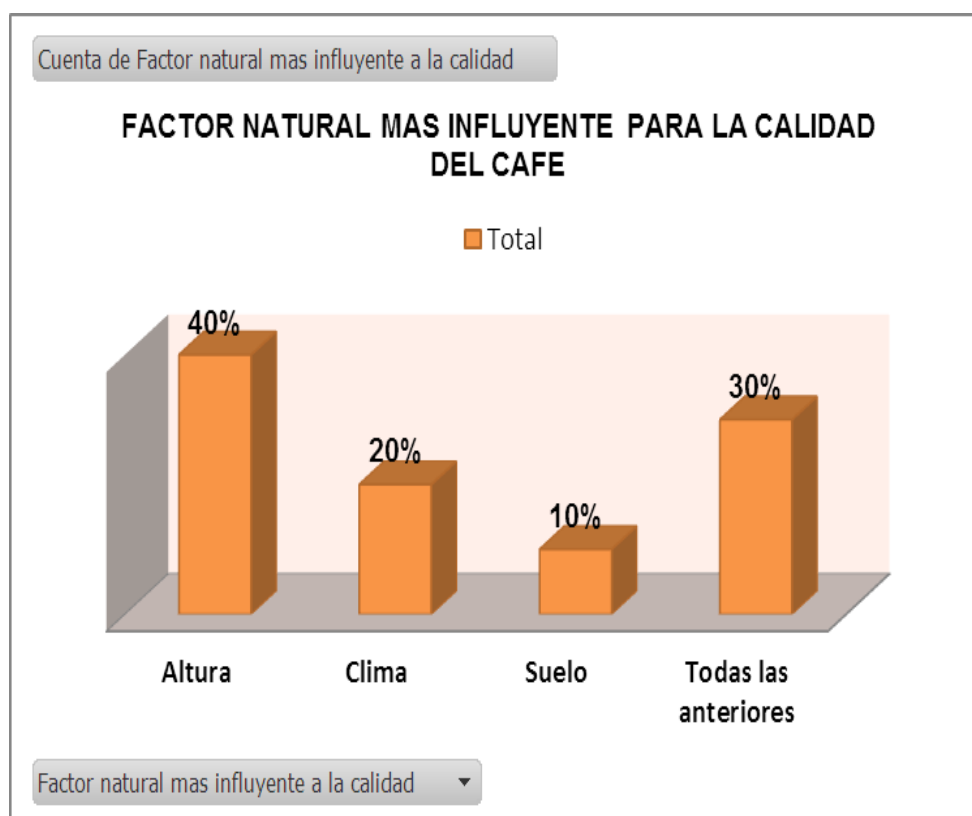
**Figura 42.** Reformas a reformas de las políticas de protección para el desarrollo del café.

Toda la muestra consultada considera importante y apoyan la idea de reformar las políticas de protección para el desarrollo del café pero aún más que, la creación o reforma se necesita que se vele por el cumplimiento de las mismas. Ya que consideran que actualmente la aplicabilidad de las políticas y leyes han sido pasivas y poco efectivas en protección, crecimiento y mejoramiento, consideran que la lucha y alcances han sido obtenidos por esfuerzos propios del rubro a través de las asociaciones que lo representan.

#### 4.2.12 FACTOR NATURAL MÁS INFLUYENTE PARA LA CALIDAD DEL CAFÉ

**Tabla 29. Factor natural más influyente para la calidad del café**

Cuenta de Factor natural mas influyente a la calidad	
Factor natural mas influyente a la calidad	Total
Altura	4
Clima	2
Suelo	1
Todas las anteriores	3
<b>Total general</b>	<b>10</b>



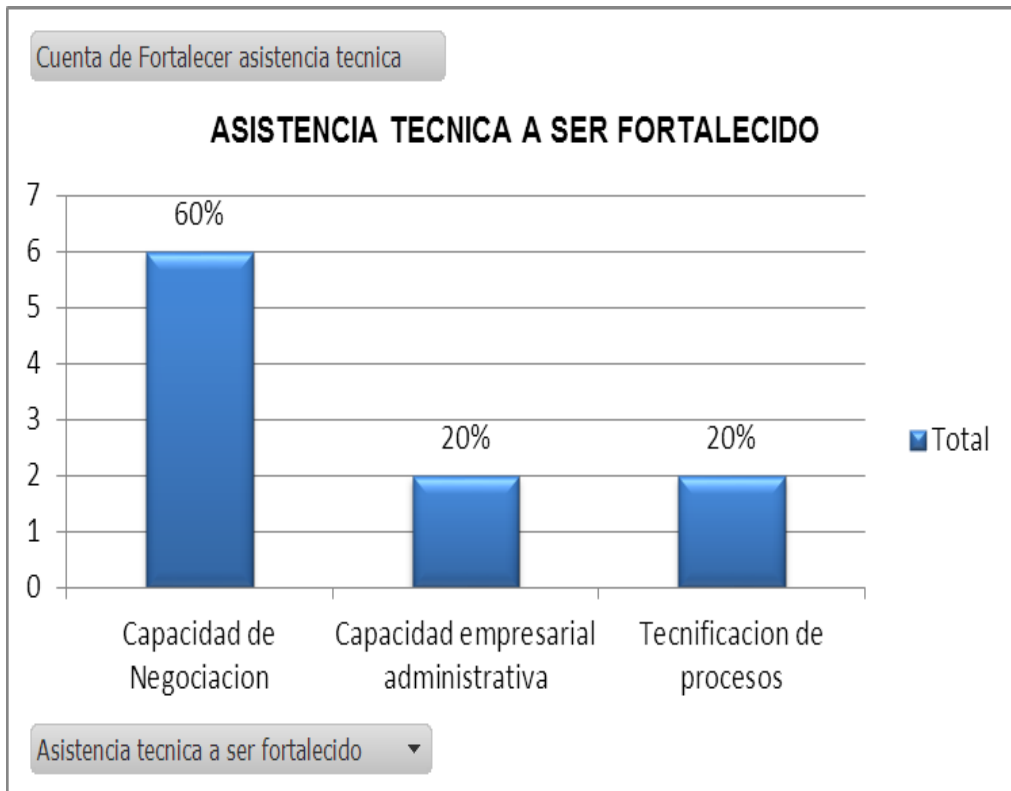
**Figura 43.** Factor natural más influyente para la calidad del café

El factor natural que más influye en la calidad del café según los productores es la altura, en una menor escala consideran que todos los factores como ser altura, suelo y clima son predominantes en la calidad del café a producir considerando en mejor escala el suelo, los expertos consideran que todos los factores naturales antes expuestos son importantes para el nivel de calidad del café oro a producir.

#### 4.2.13 ASISTENCIA TECNICA A SER FORTALECIDO

**Tabla 30. Asistencia técnica a ser fortalecido**

Cuenta de Fortalecer asistencia tecnica	
Asistencia tecnica a ser fortalecido	Total
Capacidad de Negociacion	6
Capacidad empresarial administrativa	2
Tecnificacion de procesos	2
<b>Total general</b>	<b>10</b>



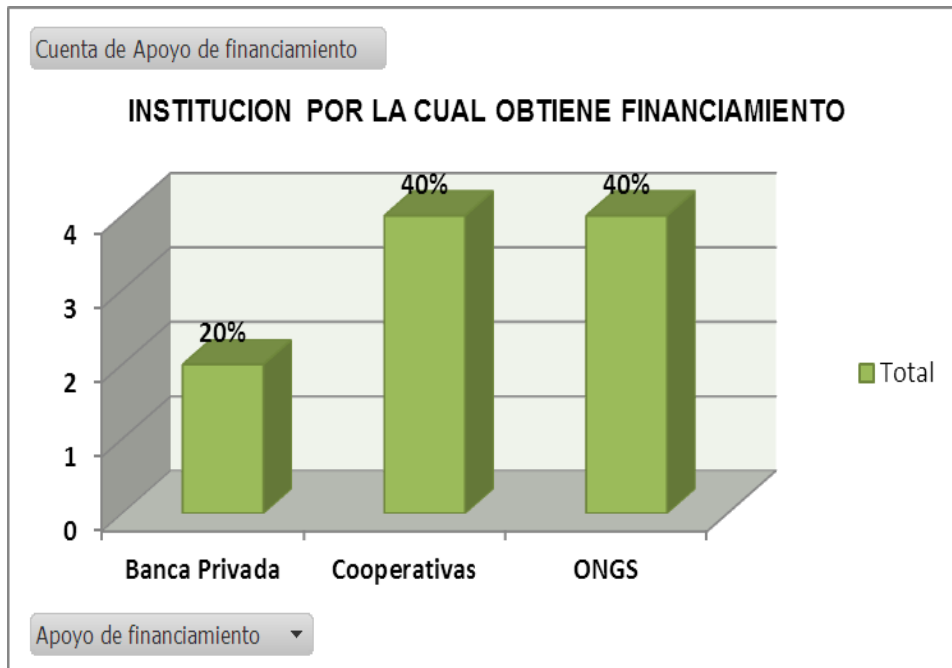
**Figura 44. Asistencia técnica a ser fortalecido**

En este rubro la asistencia técnica es muy importante para lograr mejor productividad Calidad, comercialización y colocación del producto la mayoría de la muestra consultada considera que la mayor necesidad a ser fortalecido es en la capacidad de negociación en los diferentes mercados nacionales y extranjeros debido a todas las limitantes existentes, como también en la capacidad empresarial administrativa y tecnificación de procesos.

#### 4.2.14 INSTITUCION POR LA CUAL OBTIENE FINANCIAMIENTO

**Tabla 31. Institución por la cual obtiene financiamiento**

Cuenta de Apoyo de financiamiento	
Apoyo de financiamiento	Total
Banca Privada	2
Cooperativas	4
ONGS	4
<b>Total general</b>	<b>10</b>



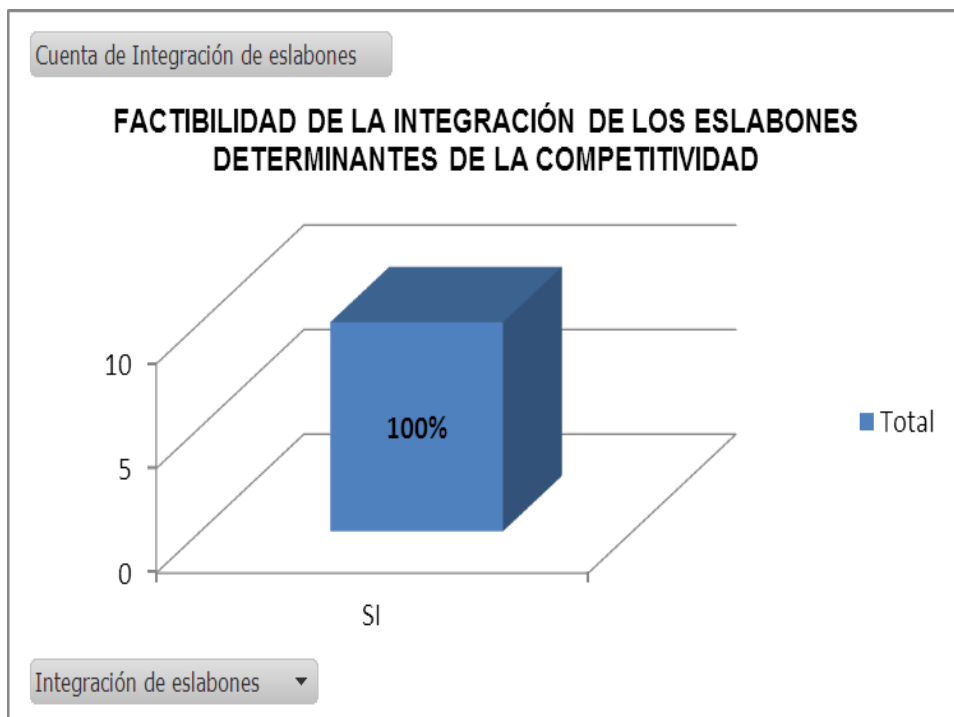
**Figura 45. Institución por la cual obtiene financiamiento**

Una de las mayores limitantes con la que se enfrenta el rubro del café específicamente el productor casi en todos sus niveles es la obtención de financiamiento, actualmente estos están siendo apoyados por ONGS que en sus mayoría financian con fondos externos, también las cooperativas locales, municipales o departamentales que ofrecen insumos a cambio del producto o prestan dinero a tasas de interés alto, el grande productor lo obtiene de la banca privada dejando garantías fiduciarias, hipotecarias o prendarias.

4.2.15 FACTIBILIDAD DE LA INTEGRACIÓN DE LOS ESLABONES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD.

**Tabla 32. Factibilidad de la integración de los eslabones determinantes de la competitividad**

Cuenta de Integración de eslabones	
Integración de eslabones	Total
SI	10
Total general	10



**Figura 46.** Factibilidad de la integración de los eslabones determinantes de la competitividad.

La muestra consultada considera viable la integración de los eslabones determinantes de la competitividad pero a un largo plazo, ya que consideran que existen actuales e importantes eslabones e intereses políticos en la búsqueda de sus propios intereses considerándolo como una lucha ardua dentro del rubro del café donde todos los actores y partes interesadas deben ser protagonistas y recibir de manera integral y equitativa todas las ganancias generadas por el rubro del café.

## **4.3 ANALISIS FINANCIERO**

### **4.3.1 EL MERCADO DE INTERCAMBIO DEL CAFÉ EN LA BOLSA DE VALORES DE NEW YORK**

En marzo de 1882 se forma el Mercado de Intercambio de Café de New York, en donde se establecieron como principales funciones: fijar estándares para las diferentes calidades de café, recolectar y diseminar información actualizada del mercado y proveer un sitio de mercado donde los comerciantes, tostadores, mayoristas y productores puedan cubrirse en contra de las pérdidas en el mercado spot (New York Board of Trade, 2004).

Desde 1998, el Mercado de Intercambio de Café de New York, se convirtió en la Bolsa de Valores de New York con la fusión de los mercados de intercambio de cacao y algodón y la introducción de nuevos “commodities” como azúcar, jugo concentrado de naranja congelado y nuevas divisiones de comercialización para índices e instrumentos financieros (New York Board of Trade, 2004).

### **4.3.2 FUNCIONES DE LA BOLSA DE VALORES DE NEW YORK**

El descubrimiento de precios es una de las principales funciones de la Bolsa que se refiere a la negociación del mejor precio para transar un “commodity”. Entre mayor número de compradores y vendedores existen mayores oportunidades de fijación precio, debido a la competencia que se crea. El precio se fija a través del comercio “open outcry” o método de comunicación a través del uso de las manos que utilizan los comerciantes para establecer sus contratos.

La transferencia del riesgo es otra de las funciones más importantes que tiene la Bolsa. Se basa en el traspaso de la exposición al riesgo del cambio de precios en el mercado Spot a otros “hedgers” con perfiles de riesgo opuestos o a otros participantes en el

mercado de futuros, quienes van a asumir riesgo a cambio de tomar oportunidades que les retorne ganancias.

Por último, la diseminación de precios es una de las funciones primordiales que ejerce la Bolsa. Los participantes del mercado o comerciantes, necesitan tener acceso a la información de los precios reales del “commodity” para realizar efectivamente sus transacciones. Con la evolución del Internet la Bolsa de Valores de New York ofrece 11 acceso directo a los datos del mercado a través de la Web, los mismos que pueden ser vistos en todo el mundo (NYBOT, 2004).

#### **4.3.3 CONTRATO DE CAFÉ**

El contrato de café se denomina contrato “C” y es comercializado en el mercado de intercambio de la Bolsa, cada contrato es de 37,500 libras o aproximadamente 250 sacos de 69 Kg. de café arábica certificando... (New York Board of Trade, 2004).

Dependiendo de la procedencia del café, su precio puede tener un premio o descuento. En el caso de Guatemala, un café de calidad HG se encuentra con un premio de 6 puntos sobre el precio de la Bolsa, en cambio, en Honduras el café de la misma calidad se encuentra con un descuento de 2.5 puntos por debajo del precio de la Bolsa (Sistema de Información de Mercado de Café, 2006).

La calidad del café también juega un papel muy importante al momento de determinar el precio del café en el contrato “C”. El café es dividido en cinco calidades dependiendo del número de defectos o imperfecciones que una muestra contenga. Así se tiene el café de clase 1 o “Specialty Grade” posee de 0-5 defectos, el de clase 2 o “Premium Grade” de 6-8 defectos y el de clase 3 o “Exchange Grade” de 9-23 defectos. A partir de los 24 defectos el café comienza a comercializarse con descuento, es decir, las clases 4 y 5 son de menor calidad (New York Board of Trade, 2004) (Hulls, 1998).



#### 4.3.4 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN PROYECTOS AGROPECUARIOS

Los financiamientos relacionados con la agricultura son especialmente vulnerables a las fluctuaciones de precios, el riesgo de un movimiento adverso en los precios no sólo afecta al acreditado sino también a la Institución Bancaria que otorga el crédito; el objetivo de la administración de riesgos es disminuirlos y no precisamente incrementar las ganancias, por lo tanto algunas de sus ventajas son:

- Calcular el riesgo de precios.
- Se puede proteger el precio ya sea tomando futuros o comprando opciones.
- Permite obtener financiamiento.
- Cuando se toman los productos primarios o mercancías del acreditado como garantía colateral del crédito, si se reduce la vulnerabilidad a los movimientos adversos en los precios, entonces se garantiza el valor de la prenda y esto representa una ventaja para el Banco porque puede incrementar su cartera de créditos sin incrementar el riesgo crediticio.

El acreditado también se ve beneficiado, ya que tendrá mejores expectativas de ganancia y apalancamiento de su capital.

- Clientes financieramente sanos propician Bancos financieramente sanos.
- Facilitan la valuación de la garantía colateral (mercancías).
- Se pueden valorar más fácilmente los inventarios que están protegidos con opciones futuros, ya que la protección fija un precio de venta y el banquero puede evaluar más fácilmente los ingresos que genera dicho inventario.
- Mejora la competitividad del banco.- Los Bancos que apoyan a sus clientes para satisfacer las necesidades que resultan de los programas de administración de riesgos de sus clientes, tienen una ventaja competitiva sobre otros Bancos que no manejan programas de administración de riesgos a través de los mercados de futuros y promueven operaciones más rentables.
- Mediante la utilización de futuros y/u opciones, el banquero y el agricultor pueden saber el precio de venta de la cosecha aún antes de que se acopie, ese precio de venta puede compararse con los costos de producción y de esa manera

asegurar la ganancia potencial. En caso de utilizar opciones, el banquero y el agricultor pueden elegir la cantidad de protección que comprarán.

#### **4.3.5 ESTRATEGIAS DE COBERTURA O “HEDGING” PARA EL CAFÉ**

De acuerdo a Hull (1998) “hedging” es el proceso en el cuál los productores, exportadores, importadores o distribuidores de cierto producto transfieren el riesgo de la volatilidad en los precios a alguien más, dentro del mercado. En el mercado de intercambio de la Bolsa de Valores de New York, existen varias estrategias de cobertura para la comercialización del café. Entre ellas se encuentran los futuros, las opciones, combinaciones de futuros-opciones y contratos a futuro de precios fijos o “swaps” (New York Board of Trade, 2004). Escoger la estrategia más adecuada no es un trabajo simple. Según el catálogo publicado por el NYBOT (Understanding Futures and Options), cada estrategia de “hedging” depende del plan de comercialización desarrollado por quien maneja el riesgo. Este plan envuelve procedimientos como: calcular la exposición al riesgo, evaluar el mercado, monitorear eventos y posiciones de mercado (Perotti, 2003).

#### **SWAP**

La Bolsa de Valores de New York, permite al portador de un contrato a Futuros, intercambiarlo por un contrato “Swap”. El contrato “swap” siempre se realiza en el mercado OTC (Over the counter) y es un acuerdo contractual en el cual dos partes acuerdan ejecutar pagos periódicos entre ellos. La característica principal de los contratos “Swaps” es que una de las partes paga un precio flotante por el café y la otra parte paga un precio fijo (Perotti, 2003).

A manera de ilustrar una estrategia “swap” se presenta el siguiente ejemplo: El 5 de febrero de 2005 se acuerda un intercambio por “swap” entre un tostador y un exportador de café donde, el exportador asume la posición fija y el tostador asume la posición flotante y se establece un precio fijo de \$100 por saco de 46 Kg. El 2 de marzo

de 2005 se efectúa un primer envío de 1,000 sacos; el precio flotante para esa fecha es de \$98 por saco de 46 Kg. Por tanto el exportador recibirá la diferencia entre el precio fijo menos el precio flotante, la misma que equivale a \$2 por saco de 46 Kg. El pago total recibido por el exportador es de \$2,000. El 5 de abril de 2005 se realiza un segundo envío de 1,200 sacos. En esta fecha el precio flotante se encuentra en \$102 por saco de 46Kg. Por tanto el exportador deberá pagar la diferencia entre el precio flotante menos el precio fijo, que equivale a \$2 por saco, y un valor total de \$2,400.

## **FUTUROS**

Un contrato futuro es la obligación de comprar o vender un “commodity” en un determinado período de tiempo bajo términos estandarizados. Estos términos específicos se refieren al tamaño del contrato, tipo de café y términos de entrega, lo único que varía es el precio al cual se va a fijar el contrato (New York Board of Trade, 2004). Los contratos de futuros tienen meses específicos de entrega los cuales son: marzo, mayo, julio, septiembre y diciembre.

Según la Bolsa de Valores de New York, menos del uno por ciento de los contratos a futuro de Café “C” resultan en entrega o recibo de producto. Este parámetro indica los negociadores liquidan su posición ejecutando las transacciones opuestas de las cuales podrán percibir pérdidas o ganancias y al mismo tiempo transan el café en el mercado spot. Por tanto, las estrategias de “hedging” con futuros envuelven establecer una posición en el mercado de futuros totalmente opuesta a la posición en el mercado spot.

Por ejemplo, el 5 de marzo un tostador espera importar 300,000 libras de café el 4 de junio. El 5 de marzo el tostador revisa el precio del contrato C más cercano en la bolsa y averigua que es de 59.45 centavos/libra. Al evaluar los precios, el tostador se da cuenta de que los precios tienen a elevarse, por tal motivo el exportador se encuentra expuesto al riesgo. Por tal motivo decide cubrirse comprando 8 contratos posición julio el mismo día. El 4 de junio el contrato C para julio se transa en 72.70 centavos/libra. El tostador paga por su café 68.70 centavos/libra en el mercado spot e inmediatamente da

la orden de vender los 8 contratos a su broker en la bolsa. El resultado es una ganancia de 13.25 centavos/libra a través de la implementación de la estrategia de futuros y una pérdida de 9.25 centavos/libra en el mercado spot, dando como ganancia o ahorro neto 4 centavos/libra o \$12,000 (New York Board of Trade, 2004)

## **OPCIONES**

Un contrato con opciones garantiza a su portador el derecho, pero no la obligación de comprar o vender un contrato a futuro de cierto “commodity”, a un precio determinado dentro de un período específico de tiempo o con determinada fecha de expiración y bajo ciertos términos de contrato. En este caso, cada opción tiene un precio de compra el mismo que se conoce con el nombre de “Premium”, el precio del “commodity” al cual se va a ejecutar el contrato se conoce como el “strike Price” y el tipo de opción puede ser “put” o “call”. Así como en los futuros, existen meses específicos de contrato. Estos pueden ser para opciones regulares: marzo, mayo, julio, septiembre y diciembre; u opciones de serie para los meses: enero, febrero, abril, junio, agosto, octubre y noviembre (New York Board of Trade, 2004).

Mientras los futuros ofrecen más certeza, las opciones ofrecen mayor flexibilidad. En el caso de las opciones, el portador puede escoger si ejecuta o no la opción dependiendo de su conveniencia. Por ejemplo, si un exportador compra una opción “put” (la misma que le otorga el derecho de vender) y el precio del café en el mercado spot es mayor que el precio al cual compró el contrato, el exportado puede no ejecutar su opción y vender su café en el mercado spot.

Por ejemplo, en el mismo caso del tostador, ahora desea usar opciones para cubrirse contra el riesgo de la subida de los precios. Los contratos de futuro para julio son transados en 59.45 centavos/libra, estando disponibles 65 “calls” a 3.65 centavos/libra como premium. Comprando 8 “calls” el 5 de marzo, el tostador tiene que pagar un premium total de \$19,950 por los 8 contratos. El 4 de junio, resulta que los futuros están siendo transados a 72,70 centavos/libra, entonces el tostador ejecuta su opción y a su vez compra el café en el mercado spot pagando 68.70 centavos/libra. Al finalizar sus

transacciones, el tostador gana por comprar los contratos de opciones 9.6 centavos/libra y pierde en el mercado spot 9.25 centavos/libra. En total el tostador ahorra \$1,050.

## **COMBINACIONES**

Es una combinación de una opción de venta “put” y una opción de compra “call”. Para quien implementa esta estrategia y planea comprar un “commodity”, un contrato Collar se crea vendiendo una opción de venta “put” con un precio fijo por debajo del precio actual del “commodity” y comprando una opción de compra “call” a un precio fijo por encima del actual precio del “commodity”.

La compra de una opción “call” da protección al contrato durante la duración del mismo y va en contra de un alza del precio del “commodity” por encima del precio fijo de la opción de compra. La ganancia recibida por la venta de una opción “put” compensa el costo de la compra de una opción “call”. Estableciendo una estrategia Collar, un precio de “commodity” máximo y mínimo se crea alrededor de la posición del comprador o vendedor antes de la expiración de las opciones (Peterson, 2006).

Analizando los tipos de contratos que se pueden tranzar en la bolsa de valores y determinando cuál de estos conviene a los exportadores hondureños que les permita cubrirse del riesgo y cubrir los costos, se puede determinar en este sentido que los futuros y las combinaciones son los tipos de contratos que más favorecen a los exportadores hondureños.

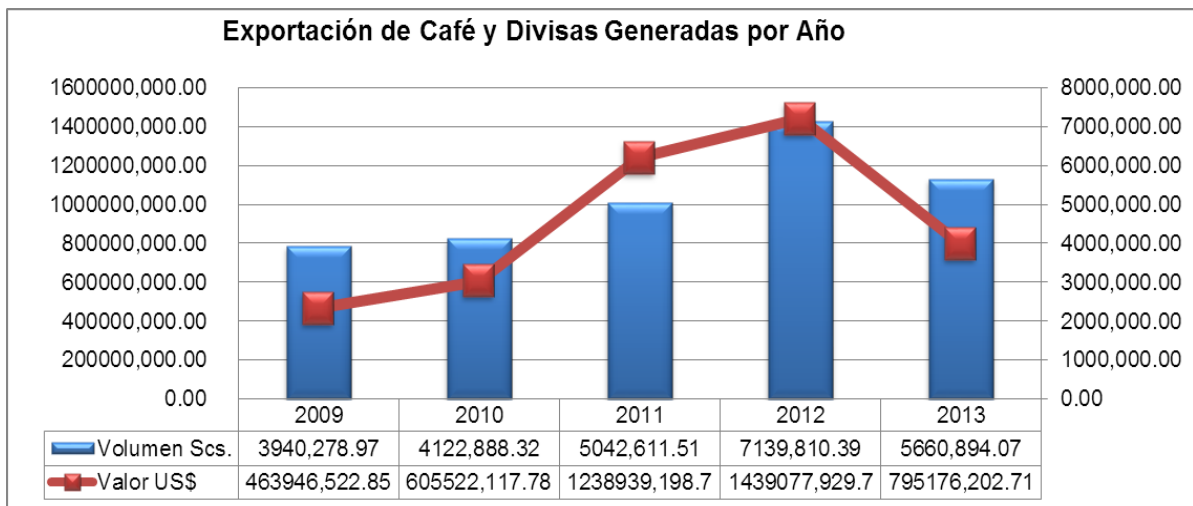
En el caso de los futuros es conveniente ya que retorna mayores ingresos al exportador en el tiempo según la fecha cercana al contrato y esto lo explica el valor del dinero en el tiempo y el comportamiento de los precios para cada contrato. Es importante mencionar que el exportador recibirá un flujo positivo de ingresos cuando el precio strike sea mayor al precio spot de la bolsa.

En cuanto a las combinaciones está resulta ser la alternativa de contrato más eficiente en cuanto a reducción de riesgo se habla, ya que esta permite al exportador un mayor margen incremental en sus utilidades por exportación y le permite cubrirse mejor contra al riesgo en la volatilidad de los precios.

Sin embargo el más utilizado en el mercado nacional hondureño por los intermediarios es el contrato Swap, con derecho de venta, es por esta razón que en la mayoría de las ocasiones el precio interno del café es mayor que el precio de la bolsa esto razonado en el hecho de que los intermediarios acaparan la producción nacional a precios injustos para el productor para almacenar y jugar con la especulación de los precios, estos esperan a que el mercado nacional este desabastecido para vender a precios mayores obteniendo de esta manera márgenes exagerados de utilidad.

### 4.3.6 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS HISTÓRICOS EN LAS EXPORTACIONES DE CAFÉ EN HONDURAS

#### 4.3.6.1 EXPORTACION DE CAFÉ Y DIVISAS GENERADAS POR AÑO

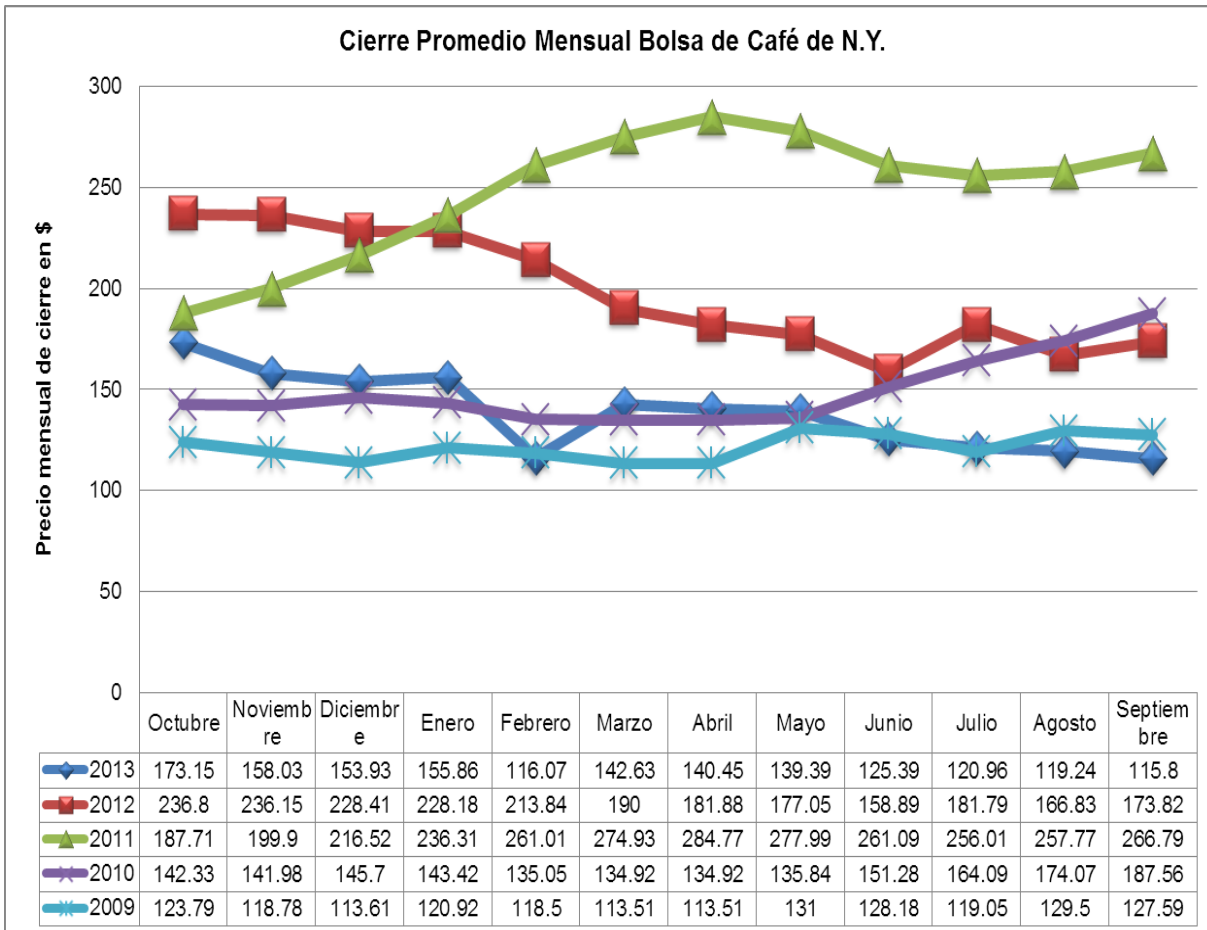


**Figura 47.** Exportación de café y divisas generadas por año

Tal como se observa en la gráfica anterior el comportamiento del rubro del café en los últimos cinco años mostro incrementos del 20, 22, y hasta del 44% respectivamente en los volúmenes de exportación en la cosecha 2009, 2012, 2011 y 2012; sin embargo en

el año 2013 tuvo una baja en el volumen de exportación del 21% este decremento justificado en la afección que sufrió la producción por la roya que se perdió mucha producción.

#### 4.6.3.2 CIERRE PROMEDIO MENSUAL BOLSA DE CAFÉ DE NEW YORK

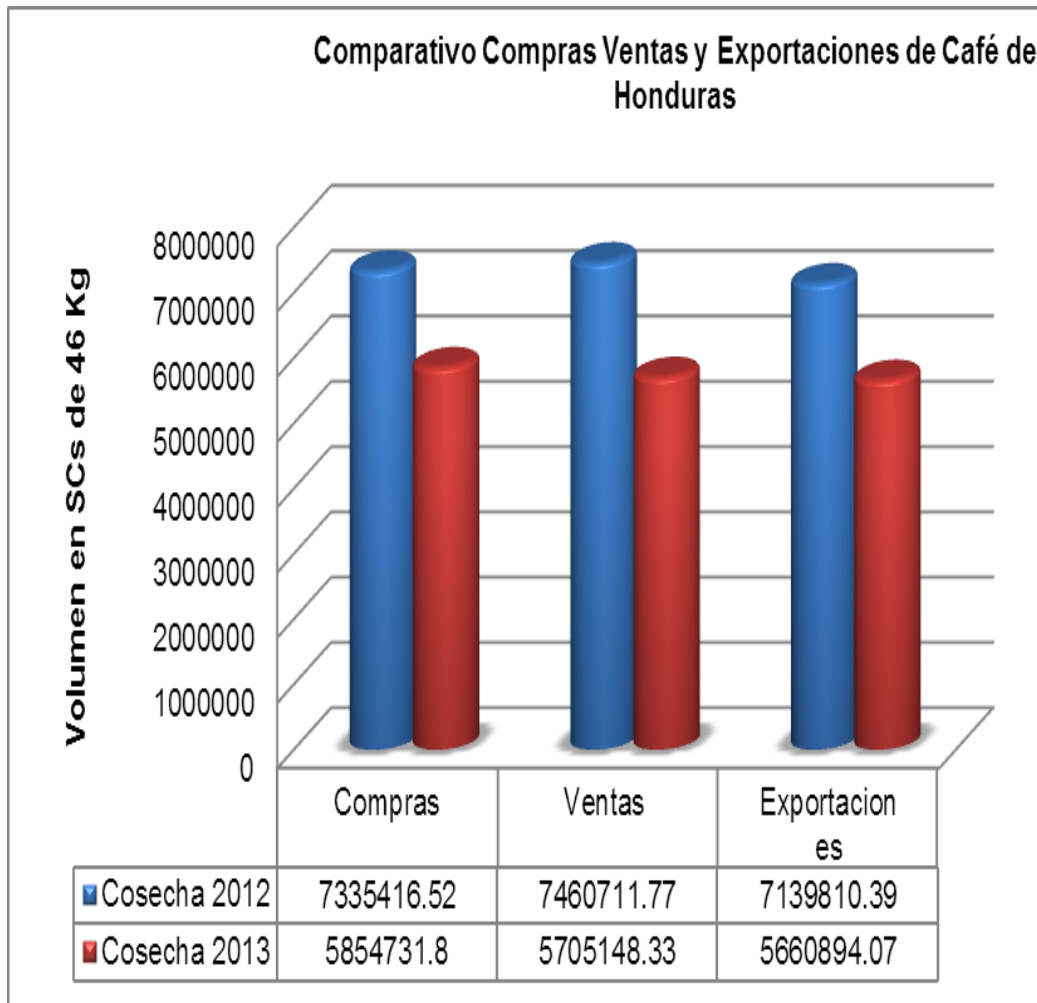


**Figura 48.** Cierre promedio mensual bolsa de café de New York.

En la gráfica anterior se muestra el comportamiento de cierre de los precios del café en la bolsa de valores por mes en los últimos cinco años como se observa la volatilidad de los precios, que el 2009 disminuyó en un 15% en comparación al año anterior, en el 2010, incremento en un 22%, en el 2011 incremento en un 66%, en el 2012 tuvo una baja de un 30% al igual que el 2013 que disminuyó un 15% en relación al año anterior, tal como podemos ver la cosecha 2013 no fue la mejor ya que el precio se vio afectado por la roya en las siembras. Esta volatilidad es la principal limitante con la que se

enfrentan los exportadores ya que deben jugar con las proyecciones de los precios y cubrirse contra el riesgo con los instrumentos transables en bolsa.

#### 4.6.3.3 COMPARATIVO COMPRAS, VENTAS Y EXPORTACIONES DE CAFÉ EN HONDURAS



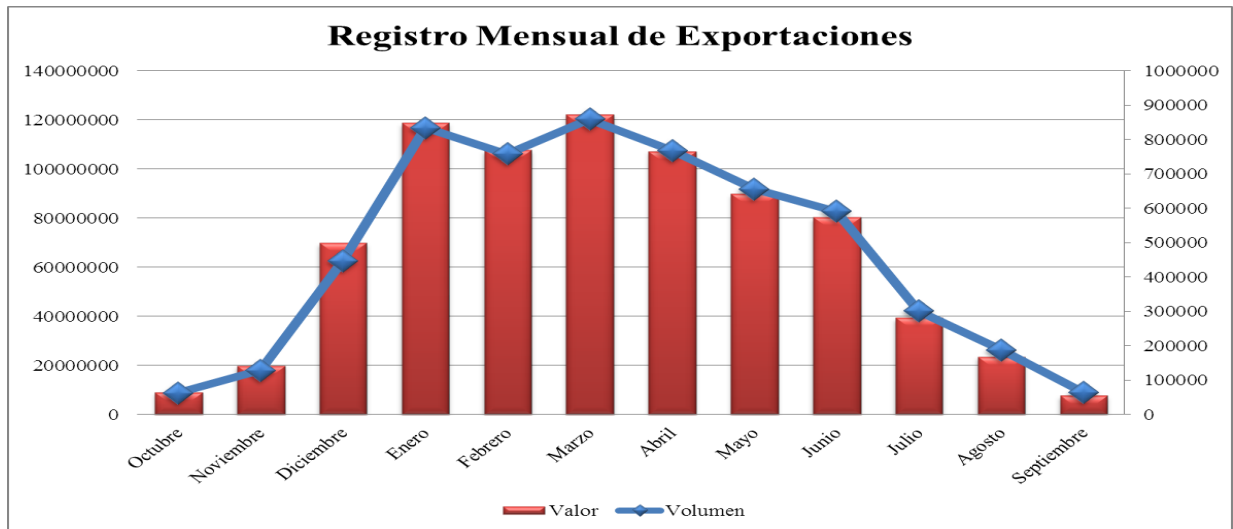
**Figura 49.** Comparativo compras, ventas y exportaciones de café en Honduras

En la gráfica anterior se muestra el comparativa del volumen en quintales de 46 kg; por concepto de compras, ventas, y exportación en el mercado nacional, tal como se ilustra las compras en el mercado nacional de café disminuyo en comparación al año anterior



en un 20% el mismo comportamiento tuvieron las ventas y exportaciones por el fenómeno de la roya en el territorio centroamericano, del total de compras al productor se vendieron 5705148,33 y de estos se exportaron 5,660,894.07 al mercado internacional.

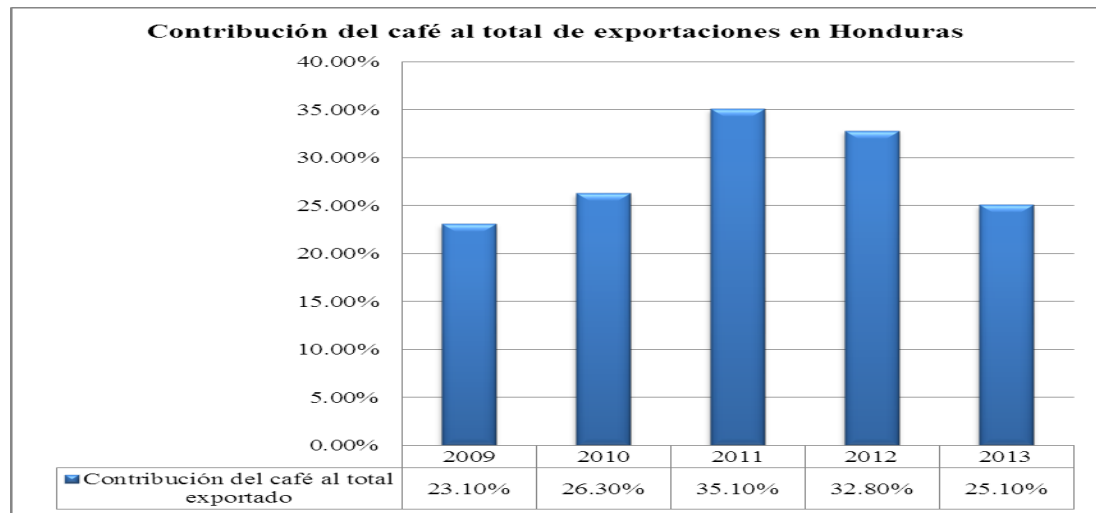
#### 4.6.3.4 REGISTRO MENSUAL DE EXPORTACIONES EN HONDURAS



**Figura 50.** Registro Mensual de exportaciones en Honduras

Denota el comportamiento de las exportaciones por mes en volumen de quintales exportados y su equivalente en valor monetario, como se muestra los meses de mayor exportación son Enero y Marzo esto debido a que los meses de corte están comprendidos entre Noviembre, Diciembre, Enero y marzo, podemos observar que los meses correspondiente al inicio y final del ciclo cafetero son los meses que menos se exporta tal es el mes de Octubre y Septiembre.

#### 4.6.3.5 CONTRIBUCIÓN DEL CAFÉ AL TOTAL DE EXPORTACIONES EN HONDURAS



**Figura 51.** Contribución del café al total de exportaciones

El café hace una contribución importante del total de exportaciones en el país, el café representa la cuarta parte exportaciones con un porcentaje de 25% del total de exportaciones este en el 2013 año en que se vio afectado por la roya, pero en el 2011 su contribución fue del 35% del total de exportaciones, constituyéndose en el primer producto de exportación en Honduras.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. Los eslabones de la cadena de valor en las exportaciones de café en Honduras están actualmente integrada por los productores, intermediarios y los exportadores con líneas de negocio vertical.
2. Los factores que limitan la integración de los eslabones de la actual cadena de valor en las exportaciones de café en Honduras son las iniciativas aisladas por parte de cada actor de la cadena y este se debe a un aspecto cultural del sistema como país, otro factor limitante es el mismo Gobierno que no da garantía de una seguridad jurídica con políticas justas y equitativas, y la falta de educación en el eslabón más débil de la cadena que son los productores los cuales conocen su trabajo pero sus niveles de educación son bajos lo que les limita su facultad de comercialización y negociación con los intermediarios.
3. En el proceso de investigación se identificaron cuáles son los requerimientos financieros e institucionales por parte de los eslabones que les facilita tal integración y les da más fuerza política y económica, en primer lugar los productores deben estar debidamente organizados y constituidos en cooperativas con un mínimo de integrantes de 25 productores, obtener la personería jurídica de sus cooperativas, poseer los títulos de tenencia de tierras, y la asociatividad de estas cooperativas a las organizaciones gremiales de apoyo al rubro.
4. Como resultado del proceso de investigación se concluyó la integración del encadenamiento de valor del café en Honduras en la realidad actual del rubro podría ser viable pero por ahora no es factible, ya que no existe una visión en conjunto de los actores de las cadena de valor, Gobierno, instituciones de apoyo, universidades y empresa privada que los conlleve a una visión de país.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda integrar los actores a la cadena de valor actual que permita la distribución del trabajo y amplié la comercialización del café en el país; para lograr la funcionalidad del encadenamiento de valor en las exportaciones de café en Honduras promoviendo un comercio justo y equitativo.
2. Se recomienda a nivel de país estructurar un plan en conjunto de acción que integren y unifique los intereses particulares de los productores, intermediarios, exportadores, gobierno, empresa privada y universidades con una intervención directa y el compromiso real de cada uno de estos actores en asumir todos y cada uno el rol que les corresponde, con el fin primordial de lograr el incremento de la productividad y la competitividad del café Hondureño a nivel nacional e internacional y de esta manera lograr la factibilidad de la integración del encadenamiento de valor de las exportaciones de café en Honduras.
3. Se recomienda al Gobierno trabajar más directamente en apoyo al rubro con un financiamiento para realizar una fuerte campaña de divulgación a nivel nacional e internacional que permita sociabilizar la calidad de los cafés Hondureños, tal cual lo hace Colombia, promover ferias de catación a nivel internacional donde podamos comercializar nuestros cafés, promover eventos nacionales e internaciones del rubro.
4. Se recomienda a las organizaciones gremiales y cooperativas elaborar un plan de capacitación que les permita a los productores ser formados y educados en áreas administrativas, gerenciales y en habilidades de negociación, que les permita a ellos tener una participación más equitativa y justa en la cadena.
5. Se sugiere al rubro la organización de sus productores de café de manera geográfica, como iniciativa de asociatividad y aglomeración como plan piloto los departamentos que debería incursionar e innovar en este concepto es el departamento de Comayagua, La Paz, Copán y El Paraíso.

## **CAPITULO VI. APLICABILIDAD**

En el presente capítulo, se detalla un plan estratégico para la integración de los eslabones que integran el encadenamiento de las exportaciones de café con el fin de mejorar la competitividad lo que genera un crecimiento en la economía del país.

El plan estratégico se basó en cuatro (4) aspectos fundamentales que se centraron como respuesta a los resultados anteriores (véase capítulo 4, resultados), se demuestra que es factible la integración de los eslabones del encadenamiento de valor para la mejora de la competitividad en la exportación de café.

### **6.1 PLAN ESTRATÉGICO DEL ENCADENAMIENTO PARA LA COMPETITIVIDAD EN LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ EN HONDURAS.**

#### **6.2 INTRODUCCIÓN**

La producción, transformación y exportación de café en Honduras es una actividad estratégica para el desarrollo del país por su importancia económica y social favoreciendo a todos los eslabones del encadenamiento de valor siendo unos más beneficiados que otros.

Con el fin de coadyuvar al mejoramiento de la competitividad de la actividad cafetalera, se propone un plan estratégico como propuesta para mejorar el actual encadenamiento de valor buscando obtener un consenso e interés entre representantes de los distintos eslabones de la cadena, el gobierno, empresa privada, universidades e instituciones de apoyo respecto a líneas de trabajo, acciones, cambios, técnicas y procesos que ayuden a esta a fortalecer su capacidad para penetrar, participar y posicionarse en los mercados nacionales e internacionales en forma duradera.

Para el logro de lo anterior es necesario que la cadena se integre mejor al interior del país y que exista una excelente coordinación; privada-privada, privado-público, público-público y público-privada y se comience a trabajar en la actividad cafetalera a partir de relaciones de colaboración entre los actores, más que de confrontación.

### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico fue enfocado para el fortalecimiento del encadenamiento de valor de cada uno de los eslabones actuales a través de una serie de estrategias que mejoren la competitividad e indique las directrices y el papel que cada actor debe asumir para el alcance de las aspiraciones plasmadas por el rubro del café en el largo plazo y la generación de mayores ingresos y beneficios colectivos en todas las partes involucradas dando como resultado un impacto positivo en la economía y calidad de vida en el país. La propuesta del desarrollo del plan estratégico busca obtener resultados del encadenamiento total a largo plazo debido a que se debe iniciar paso por paso para ir logrando el cambio de cultura en la mente de cada uno de los actores comprometiéndose y apostando a dejar atrás la idea de trabajar como organizaciones aisladas en búsqueda a la integración total por medio del clúster del café.

Para la realización de la propuesta, en la actual investigación se preparó un diagnóstico de la cadena que sirvió de insumo para elaborar el plan de acción, que es un instrumento que orienta a los cambios y transformaciones de la cadena, plantea entonces la conformación de un espacio de discusión y concertación permanente entre los actores de la cadena, mismos que serán representados por un comité cuyo trabajo sea específicamente la integración de los eslabones del encadenamiento de valor en el rubro de café en Honduras y este será integrado por uno o varios representantes, dicho comité dependerá directamente del Consejo nacional del café.

A continuación se presentaran una serie de temas para la discusión y búsqueda de consenso de la integración, dirigida específicamente al contexto para la estrategia y

rivalidad de las empresas, condiciones de la demanda, Instituciones de apoyo y condiciones de los factores.

### **6.3.1 CONTEXTO PARA LA ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS**

En el marco de las estrategias y rivalidad de las empresas en el sector cafetalero en el contexto local para la equidad y libre competencia y después de conocer la panorámica de la realidad actual se consideró importante tener en cuenta lo siguiente:

#### **MEJORAMIENTO DE LAS LEYES LOCALES**

Es importante la revisión de las actuales políticas de estabilización, defensa y protección de la producción nacional del café que emitan medidas de control con relación a la estabilización de todos los eslabones de la cadena de valor, se propone las reformas a:

1. **LEY DE PROMOCIÓN Y PROTECCIÓN DE LAS INVERSIONES;** Importante para fomentar el crecimiento y desarrollo de cada uno de los eslabones garantizándose la promoción, protección y atracción de inversionistas nacionales y extranjeros, considerando necesaria la creación de mecanismos que regulen e incentiven la actividad formal de los pequeños y medianos productores que les permita ser beneficiados de los servicios que gozan otros eslabones de la cadena.

2. **PROPONER QUE LOS INTERMEDIARIOS ESTÉN INSCRITOS Y REGULADOS;** Se identificó en la actual cadena de valor uno de los eslabones con más beneficio y menos regulación es el de la intermediación, lo que dificulta el libre mercado y el cumplimiento de las políticas de, mercado y precio justo es por ello que se propone al Consejo nacional del Café (CNC) lo siguiente:

La creación de una dependencia que regule a los actores de la cadena y el cumplimiento de las políticas de, mercado y precio justo, volumen de almacenamiento de café que servirá para el control de la especulación de los precios y aprovisionamiento del café en el mercado nacional promoviendo la competencia leal, justa y equitativa.

3. QUE EL GOBIERNO ASIGNE UN % DE LAS DIVISAS RECAUDADAS POR LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ PARA LA CREACIÓN DE UN FONDO DE PREVISIÓN, COBERTURA DE RIESGOS Y DESASTRES NATURALES.

El mercado de divisas por exportación de café en Honduras predomina hoy por hoy en las finanzas públicas del país, lo que produce un efecto de crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida por ingreso per cápita recibido, pero este rubro que genera un impacto positivo está poco retribuido por parte de las políticas públicas del país concretamente el gobierno, creando un fondo de previsión, cobertura de riesgos y desastres naturales se prevé un clima de seguridad en inversión, producción, transformación y comercialización del café que llegue no solo a mercados locales sino la apuesta de penetrar nuevos mercados internacionales.

## **PLAN DE INCENTIVOS PARA LA INVERSIÓN DE CAPITAL Y PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL**

Se debería implementar un **Plan de incentivos** para la producción, transformación y comercialización del café a todos los niveles y actores de la cadena de valor, se propone:

1. Apertura, asesoría, seguimiento y compromiso de manera conjunta por parte del sector público, privado, asociaciones de apoyo o gremios organizados en impulsar al pequeño y mediano productor que apueste a la producción de calidad, manejo y colocación de costos y precios, como la ayuda para colocar su producto en mercados locales y este le retribuya con precios justos.



2. Crear programas para la investigación y desarrollo de nuevas técnicas y procesos de calidad del café.

3. Brindar apoyos financieros aquellos caficultores que producen y colocan su café obteniendo reconocimientos por calidad a nivel internacional con el fin de aumentar los niveles de producción y exportación con la oportunidad de penetrar y posicionarse en nuevos y exigentes mercados.

**Protección a la propiedad intelectual;** En Honduras esta poco desarrollada, operan tarifas, cuotas y demás barreras de tipo no arancelario, estas restringen la comercialización interna y externa, lo cual crea un ambiente propicio para que puedan darse situaciones de corrupción, por lo que se considera importante dentro del plan estratégico discutir a través del gobierno específicamente la dependencia de la Dirección General de la propiedad intelectual lo siguiente:

1. Proteger la propiedad intelectual mediante el control y regulación de las patentes, diseños y marcas cuyo fin es el incentivo del productor en la inversión y competencia leal con procesos transparentes para la libre comercialización del producto.

## **INTEGRACION DE LOS ESLABONES PARA LA APERTURA A LA LIBRE COMPETENCIA LOCAL E INTERNACIONAL**

Como resultado de un deficiente clima de negocios y la falta de ventajas basadas en las condiciones de factores el compromiso del país es revisar cuidadosamente cada uno de los actores en función de sus mejores intereses y eventualmente hacia una economía más dinámica y competitiva, por lo que es necesario:

1. Mejorar la capacidad de las empresas para innovación y diseño de productos.
2. Incrementar el intercambio comercial dando apertura a mercados locales, nacionales y extranjeros.
3. Mayor articulación de las actividades dentro de la cadena de valor.

4. Desarrollar los mercados de valores en particular el mercado accionario del café en Honduras.

### **6.3.2. CONDICIONES DE LA DEMANDA**

Se debe crear estrategias que se vean reflejadas en los clientes locales que sean sofisticadas y exigentes a través del desarrollo de segmentos especializados que puedan servir globalmente como por ejemplo el café especial, café orgánico y las certificaciones, lo que generara la satisfacción a clientes cuyas necesidades se anticipen a la región u otras partes del mundo, se propone:

1. Mayor educación y culturización a la población para el consumo interno en materia de calidad y tipos de café.
2. Propiciar igual de condiciones de competencia de empresas locales y extranjeras productoras de café.
3. Desarrollar un programa que busque integrar desde el cultivo hasta el mercado por medio del desarrollo de marcas propias de café tostado, café especial y orgánico y la distribución y comercialización de estos en tiendas de cafés estratégicamente ubicados en los principales aeropuertos del país y cadenas de hoteles.
4. Crear un programa de participación en orígenes de cafés especiales.

### **6.3.3 INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO**

El análisis de la capacidad y actividad de los gremios, asociación de apoyo, empresa privada, universidades y gobierno en función al análisis de los resultados es de vital importancia para que definan el norte y la ejecución del plan estratégico funcione, cuya visión es que el mismo es viable para la cadena, en mejoras de participación y aperturas de mercados nacional y extranjero la apuesta en mejoras de tecnificación y

procesos a través de asistencias técnicas y financieras, como también el conocimiento de beneficios del desarrollo del clúster generando verdadera fuerza política y financiera del país, se propone:

1. Propiciar una mayor cantidad y calidad de las empresas suplidoras locales (Intermediarios)
2. Mejoramiento de la capacidad tecnológica de las empresas suplidoras en nuevos y procesos
3. Apertura a nuevas oportunidades en conocimientos a; técnicos, estudiantes y productores que se especialicen en el área precisa en el rubro y desarrollo de la integración de este tipo de encadenamientos no solo del café generando un valor agregado al desarrollo del país, donde organizaciones, empresa privada, universidades y gobierno estén comprometidas al aporte social y económico que esto daría al país.

#### **6.3.4 CONDICIONES DE LOS FACTORES**

Es de vital importancia la integración de los factores que generan mejores condiciones para la competitividad al rubro como ser las dotaciones naturales con las que se cuenta, el fortalecimiento y desarrollo de capacidades al recurso humano, los insumos necesarios para la obtención de un producto de calidad, existencia de infraestructura física a nivel del buen estado de las carreteras, como la importancia del poder de negociación y capacidad empresarial administrativa, generando la cultura y sociabilización de la información relacionada al rubro.

- 1. Infraestructura Física:**
  - El mejoramiento en las carreteras y puertos.
  - Dotar al país con mejores y mayores facilidades para el almacenamiento, distribución y demás aspectos de la logística interna del rubro.
- 2. Infraestructura administrativa e información**
  - Generar mayor dependencia e imparcialidad

- Simplificar las regulaciones administrativas que restringe las exportaciones del café
  - Generación de información útil y oportuna para la toma de acertadas decisiones a favor del rubro.
- 3. Financiamiento**
- Dotar de nuevas fuentes de recursos para el rápido acceso al financiamiento en la recuperación, mantenimiento y producción de fincas.
- 4. Recurso Humano**
- Mayores recursos para el sistema educativo en materia del mejoramiento curricular e n favor de los caficultores en Honduras
  - Mayor capacitación dirigida a la fuerza laboral en el campo
  - Mejoramiento de salario que permita obtener mejores niveles de vida.
  - Protección a la masa laboral temporal y permanente a nivel del campo.
- 5. Investigación y desarrollo**
- Designar mayor inversión a la investigación y desarrollo.
  - Mejorar la capacidad de las instituciones de investigación agraria
  - Mayor cooperación e integración entre universidades, instituciones de apoyo y sector cafetalero.
  - Promover mayor participación en la tasa de excelencia a nivel nacional e internacional.
- 6. Insumos**

En la actualidad los estudios científicos para el control de calidad de producción que sean orgánicos y no dañinos al ambiente, cada vez son más actualizados tal es el caso del Carbono 12 que es el elemento principal de la formación de todas las estructuras que forman la vida a partir del aminoácido, luego el conjunto de aminoácidos forman las proteínas, el conjunto de proteínas forman el espiral genético, luego la formación de los cromosomas y finalmente al división celular, como también de toda la formación de la cadena peptídica, las funciones metabólicas, fisiológicas y bioquímica; de esa forma las plantas germinan, crecen, florecen y fructifican. Cuando el nivel de Carbono 12 en forma de difusión iónica, es el óptimo y se mantiene todo el tiempo, las plantas se

nutren tan perfectamente que codifican desde un inicio. La limitante de porqué las plantas ya no absorban Carbono 12 es por desbalances nutricionales y deficiencias en la concentración del CO<sub>2</sub> en la atmósfera, entonces al darle suficiente cantidad de Carbono 12 a las plantas por medio de pulverizaciones con foliares con Carbono 12, estas van a aprovechar todos los demás nutrientes que se le aporten en los programas de fertilización que realizan los productores agrícolas. Lo que este innovador fertilizante natural ofrece es el aumento de la productividad en un 100%, este tipo de fertilizantes ya ha sido aplicado por productores en el departamento de Comayagua aumentando en un 100% su producción con excelente calidad y reduciendo el riesgo de plagas como la roya.

**TABLA 33. FICHA TÉCNICA PARA DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DEL ENCANAMIENTO DE VALOR A NIVEL DEL MICROENTORNO DE CAFÉ EN HONDURAS**

**DIRIGIDA AL MICROENTORNO DEL SECTOR CAFETALERO DE HONDURAS: Pequeños y medianos productores. PLAZO 3 AÑOS**

NOMBRE DE LA PROPUESTA	OBJETIVO	VISION	FACTORES	DIMENSIONES	ALCANCE	ACTORES	RESULTADOS
Plan estratégico del encadenamiento para la competitividad en la exportación de café en Honduras	Mejorar la competitividad de la actividad cafetalera en Honduras, buscando obtener un consenso e integración de los distintos eslabones de la cadena, gobierno, universidades e instituciones de apoyo para el fortalecimiento de líneas de trabajo, técnicas y procesos con el único fin de lograr un mejoramiento de vida de sus actores de manera equitativa	Lograr para el año 2018 ser el rubro productivo del país en estar aglomerado manteniendo la filosofía de "todas a una" donde cada uno de los actores por igual gocen de los mismos beneficios, calidad de vida incentivando a que sean mas los interesados en invertir en este rubro tan importante, siendo innovadores ofreciendo cafés certificados y especiales con los mas altos estándares de calidad a través de técnicas y procesos de avanzada tecnología para poder competir ante los países potencialmente exportadores de café, generando mayor entradas de divisas al país y mayor rentabilidad a cada actor de la cadena a través de la sociedad, gobierno e instituciones de apoyo comprometidos.	Estrategia y rivalidad de las empresas	Fortalecer la cadena para promover desarrollo local.	Incremento en las ventas y exportaciones, Fondos disponibles para desarrollo local. Eliminación de obstáculos para desarrollo de un comercio competitivo, justo y equitativo	Pequeño, mediano y gran productores	Mejora en la calidad de los café, incrementando la productividad y reduciendo costos a los productores. Incremento de la adopción de normas técnicas y de proyectos de tecnología para mejora productiva. Mayor asociatividad.
			Condiciones de la demanda	Mayor culturización y educación para el consumo interno,	Incremento en las ventas locales y nacional generando oportunidad de crecimiento al pequeño y mediano productor	Mercado local y nacional	Oportunidad de venta en el mercado local y nacional para el pequeño y medio productor
			Condiciones de los Factores	Aumentar la aplicación de conocimiento para mejorar la competitividad de la producción usando las herramientas que provee la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.	Promover en la sociedad una cultura de la innovación y la calidad. Aumentar sustancialmente la demanda por ciencia y tecnología por parte de los productores.	Universidades, FCN, Banca Privada y proveedores de insumos y maquinaria	Mejora en la calidad de los café, incrementando la productividad y reduciendo costos a los productores. Incremento de la adopción de normas técnicas y de proyectos de tecnología para mejora productiva. Mayor asociatividad.
			Instituciones de apoyo	Fortalecer la institucionalidad con un Sistema Público efectivo en sus resultados y eficiente en su costo, con organizaciones privadas y de la Sociedad Civil que sean representativas y tengan capacidades fortalecidas, para promover un adecuado clima de negocios del país.	Identificar oportunidades de negocios, establecer alianzas estratégicas y desarrollar mejores procesos productivos.	IHCAFE, La Central de Cooperativas, Cooperativas gremiales	Reducción de costos, Protección de los derechos de propiedad, Igualdad de oportunidad en la competitividad de la cadena de exportaciones de café

## 6.4 PRESUPUESTO

Para la ejecución y realización de la presente propuesta es necesario el compromiso de todos los eslabones de la cadena para la integración del objetivo a lograr, es por ello que se necesita de recursos financieros, a continuación se detalla la propuesta financiera:

**Tabla 34. Presupuesto para la Ejecución de la Propuesta**

No	LISTA DE CONCEPTOS	VALOR UNITARIO	CANTIDAD REQUERIDA	INVERSIÓN TOTAL	FINANCIAMIENTO DE LA PROPUESTA			
					PRODUCTOR 5%	INSTITUCIONES DE APOYO 30%	ONG's 25%	GOBIERNO 40%
1	Sueldos	15,000.00	36	540,000.00	27,000.00	162,000.00	135,000.00	216,000.00
2	Asesorías	25,000.00	6	150,000.00	7,500.00	45,000.00	37,500.00	60,000.00
3	Capacitaciones	170,000.00	10	1700,000.00	85,000.00	510,000.00	425,000.00	680,000.00
4	Gastos administrativos	45,000.00	3	135,000.00	6,750.00	40,500.00	33,750.00	54,000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>255,000.00</b>	<b>55</b>	<b>2525,000.00</b>	<b>126,250.00</b>	<b>757,500.00</b>	<b>631,250.00</b>	<b>1010,000.00</b>

## 6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

En función de los puntos débiles y fuertes existentes en la cadena de la presente propuesta de un plan estratégico del encadenamiento para la competitividad en la exportación de café en Honduras, donde no existe una fórmula única pero, en todo caso se trata de definir los eslabones fuertes y más débiles con el fin de integrar y poder desarrollar cada una de las estrategias antes expuestas se espera obtener resultados en un plazo no menor de 3 años que implicaría la sociabilización del plan estratégico de las partes interesadas como también el interés de estas en desarrollarlos, a continuación se detalla el cronograma de desarrollo y ejecución del plan estratégico propuesto al rubro del café en Honduras:

**Tabla 35. Cronograma de ejecución**

No.	Etapa	Año 1												Año 2												Año 3												Año 4
		Meses												Meses												Meses												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Sociabilización de la propuesta a los actores claves	█																																				
2	Discusión en conjuntos de los temas predominantes del sector con todos los actores claves de la cadena							█																														
3	Desarrollo del plan estratégico																			█																		
3.1	Condiciones de los factores																			█																		
3.2	Condiciones de la demanda																			█																		
3.3	Instituciones relacionadas y de apoyo																			█																		
3.4	Contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas																			█																		
4	Seguimiento y evaluación																			█																		



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ABC, D. (2013). Per Cápita. <http://www.definicionabc.com/economia/per-capita.php>.
- Almada, P. D. (2009). <http://www.zonaeconomica.com/elasticidad>.
- ANACAFE. (2014). Variedades del Café. Tegucigalpa.
- Andrade, S. (2013). Diccionario de Economía.
- Andrade, V. M. (2014). Tecnificación Agrícola. <http://www.telegrafo.com.ec/opinion/columnistas/item/la-tecnificacion-agricola.html>.
- Banco Mundial. (2000). Global Economic Prospects and the Developing Countries 2000.
- Banco Mundial. (2002).
- Banco Mundial. (2012). Informe Anual.
- BCH. (2013). Honduras en Cifras .
- Café, N. (2014). Torrefactores. [www.nuestrocafe.com/opcion/torrefactores\\_19\\_83.php](http://www.nuestrocafe.com/opcion/torrefactores_19_83.php).
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano.
- Daniel, S. (2011). Estudio de la Competitividad del Clúster. Universidad Politecnica de Catalunya.
- Definicion.De. (2013). <http://definicion.de/microeconomia/>.
- DeJong. (2006).
- Dominguez, I. L. (s.f.). Divisa. <http://www.expansion.com/diccionario-economico/divisa>.
- e-economic. (2013). Producto Nacional Bruto . <https://www.economic.es/programa/glosario/definicion-producto-nacional-bruto>.
- EIU. (2009). Unidad de Economía Inteligente.
- FIDE. (2007). Cadena de Cafe Marcala.
- FINTRACT CDA. (2001). Informe Anual de Desarrollo.
- Hernández Sampieri, C. e. (2010). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación . Mexico D F : Mc Graw Hill .
- Hernandez, S. R. (2006 ). Metodología de la Investigación . Mc Graw Hill Education .

- Hulls, J. (1998). Introduction to Futures and Options Markets. Introduction to Futures and Options Markets (pág. 350). EE.UU: Prentice Hall.
- Ibañez, D. (2012). Balanza de Pagos. Economics, 516-517, 555-559.
- IHCAFE. (2012, 2013). Informe Anual.
- INE. (2003). Encuestas de Empresas.
- INE. (2009). Informe Anual de País.
- ITC,OMC, OTEXA. (2003).
- Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing, la edición del milenio. Mexico: Prenticehall.
- Krito. (2009). Estrategias de Integración. <http://estrategiasdeintegracion.blogspot.com/>.
- Kume, A. (2014). La Diferenciación. Crece Negocios.Com.
- Luis, V. (2013). Diseño de una propuesta metodológica para gestionar la innovación del triángulo del Clúster en el triángulo del café en Colombia. Manizales: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.
- Mendoza, H. S. (2008). Metodología de la Investigación.
- New York Board of Trade, U. (2004). Coffee: Futures and Options. New York: NYBOT.
- OIC. (2007). Acuerdo Internacional del café.
- OIC. (2009). Crisis Económica Mundial y el sector del café.
- Padron, J. C. (2007). Analisis Económico Financiero de la Gestión Empresarial.
- Perotti, E. (2003). Lecturas sobre Derivados: Swaps. Argentina.
- Peruzzotti, P. A. (s.f.). "Exportar con Éxito". <http://www.monografias.com/trabajos91/exportacion/exportacion.shtml#ixzz3I3uCG57s>.
- PNUD. (2012). Sectores productivos, cadenas estratégicas y empresas para el desarrollo de un programa de proveedores.
- Porter, M. (1980).
- Porter, M. (1990).
- Porter, M. (1999).
- Porter, M. (1999). On Competition.
- Porter, M. (2000).
- Porter, M. (2007). Online Executive Education.

- Porter, M. (2009). Microeconomías de la Competitividad.
- Porter, S. (1999). Honduras en el Siglo XXI.
- Progreso Digital. (2013).
- Rivadeneira, D. (2012). Comercialización. Empresa y Actualidad, <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>.
- Rodriguez, M. Z. (2012). Antología Comercialización.
- Romero, J. F. (2013). Territorio Marketing.
- Romero, J. F. (2013). blog digital.
- Ronald, P. (2007). La Política Macroeconómica. Universidad De San Martín De Porres De Lima - Perú.
- Silvestrini Ruiz, M. &. (2008 ). Fuentes de Información Primarias . Mexico : Mc .
- UNESCO. (2006). ESTUDIOS DE PAIS.
- Vegas, J. C. (2008). Proyecto de Asociatividad UE-PERÚ/PENX.
- Weinberg, A. B., & Bealer, B. K. (2001). The World of Caffeine: The Science and Culture of the World's Most Popular Drug. New York: Routledge.
- West, M. A., & James L. Farr. (2005). Manual de Oslo. OECD.
- Wikipedia. (2014). Viabilidad técnica. [http://es.wikipedia.org/wiki/Viabilidad\\_t%C3%A9cnica](http://es.wikipedia.org/wiki/Viabilidad_t%C3%A9cnica).

## ANEXOS



### Anexo 1

#### ENCUESTA (PRODUCTORES EXPORTADORES)

Somos estudiantes de Maestría en Dirección Empresarial y Finanzas, se está investigando sobre el tema de “Competitividad de los encadenamientos de valor en la exportación de café en Honduras”, a continuación se presenta una serie de interrogantes, la cual solicitamos responder de forma objetiva, misma que servirá para recopilar la información necesaria para conocer la situación actual y así proponer un Plan estratégico en las exportaciones de Café.

Sexo:

- a.) Femenino \_\_\_\_\_
- b.) Masculino \_\_\_\_\_

Rango de Edad:

- a.) 20 a 30 \_\_\_\_\_
- b.) 31 a 40 \_\_\_\_\_
- c.) 41 a 50 \_\_\_\_\_
- d.) Más de 51 \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de Café produce y exporta?

- 1. Arábica \_\_\_\_\_
- 2. Robusto \_\_\_\_\_
- 3. Especial \_\_\_\_\_
- 4. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Cuál es la cantidad actual que usted exporta de Café?

- 1. 1 a 500 qq \_\_\_\_\_
- 2. 501 a 1000 qq \_\_\_\_\_
- 3. 1000 a 10,000 qq \_\_\_\_\_
- 4. Más de 10,000 qq \_\_\_\_\_

¿Qué nivel tecnológico utiliza en la transformación del café que exporta?

1. Bajo \_\_\_\_\_
2. Medio \_\_\_\_\_
3. Alto \_\_\_\_\_
4. Ninguno \_\_\_\_\_

¿Hacia dónde dirige su producto?

1. EUA \_\_\_\_\_
2. Europa \_\_\_\_\_
3. Asia \_\_\_\_\_
4. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Cuál considera usted es la mayor limitante al momento de exportar su producto?

1. Trámites legales \_\_\_\_\_
2. Aranceles \_\_\_\_\_
3. Requisitos de exportación complejos \_\_\_\_\_
4. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Qué factor considera le afecta más en la comercialización de su producto frente a la competencia?

1. Alta Intermediación comercial \_\_\_\_\_
2. Baja capacidad de negociación en la fijación de precios \_\_\_\_\_
3. Bajo nivel de formación profesional del productor \_\_\_\_\_
4. Escaso Capital de trabajo \_\_\_\_\_
5. No pertenecer a algún gremio o asociación de café \_\_\_\_\_
6. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Los estándares de calidad que cumple con su cliente son estables?

1. SI \_\_\_\_\_
2. NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? Si o No \_\_\_\_\_

¿Qué proceso actualmente utiliza en la transformación del grano de café?

1. Tradicional/ Artesanal \_\_\_\_\_
2. Industrial \_\_\_\_\_
3. Tecnificado \_\_\_\_\_
4. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Cree usted que el gobierno debe reformar sus políticas de protección en desarrollo del rubro del café?

1. SI \_\_\_\_\_
2. NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? Si o No \_\_\_\_\_

¿Por qué vía de transporte le es más factible exportar su productor?

1. Terrestre \_\_\_\_\_
2. Marítima \_\_\_\_\_
3. Aérea \_\_\_\_\_

¿Cuál es el factor natural que más influye en la calidad del producto?

1. Suelo \_\_\_\_\_
2. Clima \_\_\_\_\_
3. Altura \_\_\_\_\_
4. Todas las anteriores \_\_\_\_\_
5. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de asistencia técnica le gustaría ser fortalecido?

1. Capacidad Empresarial y administrativa \_\_\_\_\_
2. Capacidad de Negociación \_\_\_\_\_
3. Tecnificación de procesos \_\_\_\_\_
4. Tratamientos de suelos \_\_\_\_\_
5. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Por medio de quien obtiene financiamiento para la producción y exportación de café?

1. Banca Privada \_\_\_\_\_
2. Gobierno \_\_\_\_\_
3. Cooperativas \_\_\_\_\_
4. ONG´S \_\_\_\_\_
5. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Estaría usted de acuerdo a la integración de los factores que determinen la competitividad y la rentabilidad en sus exportaciones?

1. SI \_\_\_\_\_
2. NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? Si o No \_\_\_\_\_

AGRADECEMOS SU TIEMPO



## Anexo 2

### ENCUESTA (PRODUCTORES)

Somos estudiantes de Maestría en Dirección Empresarial y Finanzas, se está investigando sobre el tema de “Competitividad de los encadenamientos de valor en la exportación de café en Honduras”, a continuación se presenta una serie de interrogantes, la cual solicitamos responder de forma objetiva, misma que servirá para recopilar la información necesaria para conocer la situación actual y así proponer un Plan estratégico en las exportaciones de Café.

Sexo:

- c.) Femenino \_\_\_\_\_
- d.) Masculino \_\_\_\_\_

Rango de Edad:

- e.) 20 a 30 \_\_\_\_\_
- f.) 31 a 40 \_\_\_\_\_
- g.) 41 a 50 \_\_\_\_\_
- h.) Más de 51 \_\_\_\_\_

¿Cuál es la cantidad actual que usted produce de Café?

- 1. 1 a 500 qq \_\_\_\_\_
- 2. 501 a 1000 qq \_\_\_\_\_
- 3. 1000 a 10,000 qq \_\_\_\_\_
- 4. Más de 10,000 qq \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de Café produce?

- 1. Arábica \_\_\_\_\_
- 2. Robusto \_\_\_\_\_
- 3. Especial \_\_\_\_\_
- 4. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_



¿Hacia dónde dirige su producto?

1. Mercado Local \_\_\_\_\_
2. Cooperativas \_\_\_\_\_
3. Intermediarios \_\_\_\_\_
4. Exportadoras \_\_\_\_\_
5. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Cuál considera usted es la mayor limitante al momento de comercializar su producto?

1. Trámites legales \_\_\_\_\_
2. Aranceles \_\_\_\_\_
3. Requisitos de exportación complejos \_\_\_\_\_
4. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿De qué manera comercializa su producto?

1. Individual \_\_\_\_\_
2. Empresarial \_\_\_\_\_
3. Gremial \_\_\_\_\_

¿Está usted actualmente afiliado a algún grupo o asociación de caficultores?

1. SI \_\_\_\_\_
2. NO \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Qué factor considera que más le afecta en la comercialización de su producto frente a la competencia?

1. Alta Intermediación comercial \_\_\_\_\_
2. Baja capacidad de negociación en la fijación de precios \_\_\_\_\_
3. Bajo nivel de formación profesional del productor \_\_\_\_\_
4. Escaso Capital de trabajo \_\_\_\_\_

5. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Cómo evaluaría usted el papel del sector privado en apoyo al rubro del Café?

- 1. Muy Bueno \_\_\_\_\_
- 2. Bueno \_\_\_\_\_
- 3. Regular \_\_\_\_\_
- 4. Malo \_\_\_\_\_
- 5. Muy Malo \_\_\_\_\_

¿Qué proceso actualmente utiliza en la transformación del grano de café?

- 1. Tradicional/ Artesanal \_\_\_\_\_
- 2. Industrial \_\_\_\_\_
- 3. Tecnificado \_\_\_\_\_
- 4. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Considera usted suficiente la labor del gobierno en aporte al sector cafetalero del país?

- 1. SI \_\_\_\_\_
- 2. NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? Si o No \_\_\_\_\_

¿Cree usted que el gobierno debe reformar sus políticas de protección en desarrollo del rubro del café?

- 1. SI \_\_\_\_\_
- 2. NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? Si o No \_\_\_\_\_

¿Cuál es el factor natural que más influye en la calidad del producto?

- 1. Suelo \_\_\_\_\_
- 2. Clima \_\_\_\_\_
- 3. Altura \_\_\_\_\_

- 4. Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- 5. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de asistencia técnica le gustaría ser fortalecido?

- 1. Capacidad Empresarial y administrativa \_\_\_\_\_
- 2. Capacidad de Negociación \_\_\_\_\_
- 3. Tecnificación de procesos \_\_\_\_\_
- 4. Tratamientos de suelos \_\_\_\_\_
- 5. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Por medio de quien obtiene financiamiento para la producción de café?

- 1. Banca Privada \_\_\_\_\_
- 2. Gobierno \_\_\_\_\_
- 3. Cooperativas \_\_\_\_\_
- 4. ONG´S \_\_\_\_\_
- 5. Otros/ Especifique \_\_\_\_\_

¿Estaría usted de acuerdo a integración de los Factores que determinen la competitividad y la rentabilidad en sus exportaciones?

- 1. SI \_\_\_\_\_
- 2. NO \_\_\_\_\_

AGRADECEMOS SU TIEMPO

### Anexo 3

#### ENTREVISTAS (ASOCIACIONES DE APOYO)

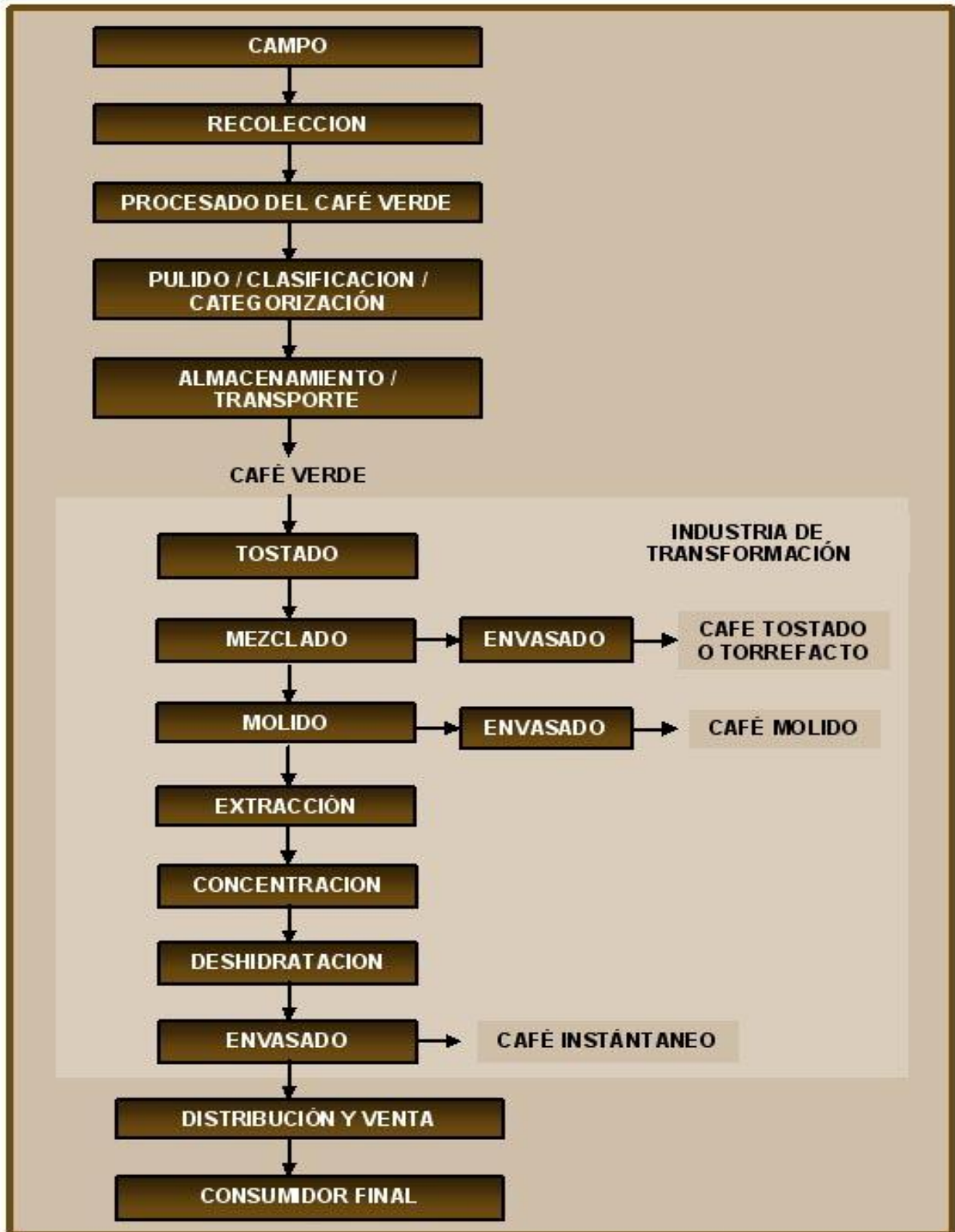


1. ¿Frecuentemente intercambia información de manera formal con los productores exportadores de café sobre nuevas técnicas, estándares de calidad u oportunidades de mercado nacional e internacional con el fin de mejorar la productividad y competitividad de exportación de café? ¿De qué manera lo realiza?
2. ¿Qué requerimientos se necesitan para formar parte de su organización y/o asociación y que beneficios ofrece a sus socios o agremiados?
3. ¿Qué tan familiarizado está el productor o empresa de exportación con la cadena de valor de café en Honduras?
4. ¿Se obtienen ingresos estables con la exportación de café? ¿En base a sus estadísticas que impactos positivos y negativos reflejan estos?
5. ¿Poseen algún plan para reaccionar rápidamente ante los cambios de las necesidades del mercado internacional?
6. ¿Conoce los estándares de calidad que exige el mercado internacional? ¿Qué tan frecuente actualiza a su socio con dicha información?
7. ¿Qué proceso de medición tienen establecidos para evaluar el crecimiento o decrecimiento de los niveles de exportación de café?
8. ¿Considera usted importante la integración de todos los determinantes de la competitividad para la exportación de café? ¿Por qué?
9. ¿Qué acciones realizan actualmente para integrar a todos los actores de la cadena de valor y hacerla más competitiva frente al mercado mundial?

10. ¿Qué recomendaciones daría usted para diseñar un plan estratégico que defina la competitividad del encadenamiento de valor en la exportación de café en Honduras?

## Anexo 4

### Proceso de Transformación del Café



## Anexo 5

### Producción Cafetalera Nacional por departamento

#### PRODUCCIÓN CAFETALERA NACIONAL POR DEPARTAMENTO



## Anexo 6

### Beneficios de Ergo fertilizante natural a base de Carbono 12

**Beneficios de la Línea de Productos Ergo®**

**Foliarmente Ergo,**  
Aumenta la capacidad de absorción de los Macro y Micronutrientes aplicados vía foliar. Promueve un excelente desarrollo aéreo de las plantas, así como una excelente floración, maduración y llenado de frutos.

**Mayor Fortaleza,**  
Para resistir enfermedades, ataques de plagas y condiciones climáticas extremas.

**Acondiciona y Activa los Fertilizantes al Suelo,**  
haciéndolos más asimilables, ya sean Líquidos ó Granulados. Ergo® Set al ser además un agente quelatante atrapa los nutrientes y los trasloca a través de la planta.

**Promueve un mejor Enraizamiento,**  
la raíz pivotante tiene una mayor penetración, además las raíces son ahora más abundantes y con más pelos absorbentes, lo cual nos da más bocas para una mejor nutrición.

**Aporta Materia Orgánica e incrementa la Flora Microbiana,**  
dando como resultado un suelo más suave y esponjoso, siendo ahora un mejor vehículo para el transporte de los nutrientes hasta las raíces.

**Retenedor de Agua,**  
absorbe agua varias veces su peso y la dosifica de acuerdo a las necesidades de los cultivos.

**Ergo® ¡Mejora la Comunicación entre los Nutrientes y las Plantas!**  
Av. Maestros No. 50, Tlalnepantla, Edo. de México Tel. (55) 5397-6458 [www.agroergo.com](http://www.agroergo.com)