



Proyecto de Fortalecimiento Empresarial y Comercial
de pequeñas organizaciones de productores de la Sierra de
Los Cuchumatanes, Sierra de Las Minas y Bocas del Polochic

Plan de Negocios de la cadena de valor de Café en La Sierra de Las Minas, Guatemala.



Proyecto de Fortalecimiento Empresarial y Comercial
de pequeñas organizaciones de productores de la Sierra de
Los Cuchumatanes, Sierra de Las Minas y Bocas del Polochic

San Agustín Acasaguastlán, El Progreso. Enero 2020

Una iniciativa en el marco de:



Programa
Mipymes y Cooperativas



Contenido

1. Resumen Ejecutivo	1
2. Introducción.....	2
3. Descripción del Negocio	3
3.1 Descripción	3
3.2 Producto.....	3
3.3 Descripción del Producto	3
3.4 Descripción de la Asociación	5
3.5 Elementos de Planificación Estratégica	6
3.6 Factores Clave del Negocio.....	7
3.7 Protocolo de Actuación:.....	8
4. Análisis del Mercado	9
4.1 Requisitos del mercado	9
4.2 Oferta de producto	10
4.3 Demanda de producto.....	12
4.4 Actores participantes en la cadena de valor del café.....	14
4.5 Precio	14
4.6 Protocolo de actuación.....	14
5. Análisis Técnico.....	16
5.1 Tamaño de la planta	16
5.2 Localización del Proyecto	16
5.3 Proceso Productivo.....	17
5.4 Beneficio	19
5.5 Industrialización o Procesamiento.....	20
5.6 Aspectos administrativos, legales y ambientales.....	22
5.7 Factores Clave.....	22
5.8 Protocolo de actuación.....	23
6. Análisis Financiero	25
6.1 Descripción y análisis económico financiero	25
6.2 Determinantes financieros.....	33
6.3 Protocolo de actuación financiera	34
7. Plan de Marketing Interno	35

Una iniciativa en el marco de:





7.1	Presentación	35
7.2	Objetivos	35
7.3	Análisis del mercado.....	35
7.4	Estrategia comercial	38
7.5	Marketing Mix	38
7.6	Plan de Acción.....	39
8.	Análisis de Riesgos.....	41
8.1	Sobre el Negocio	41
8.2	Sobre el Mercado.....	41
8.3	Sobre aspectos técnicos	41
8.4	Sobre aspectos financieros.....	41
9.	Protocolo de Actuación (Plan de Acción).....	42
10.	Conclusiones	46
11.	Recomendaciones.....	47
12.	Diagrama de Gantt	48

Índice de Tablas

Tabla 1	Componentes esenciales del café	4
Tabla 2	Información general de la organización.....	5
Tabla 3	Factores Clave del Negocio.....	7
Tabla 4	Análisis de factores técnicos clave.....	22
Tabla 5	Plan de Acción Empresa.....	42

Índice de ilustraciones

Ilustración 1	Participación comercial de Guatemala a nivel mundial	10
Ilustración 2	Cadena de Valor del Café	14

Una iniciativa en el marco de:



Programa
Mipymes y Cooperativas

GLOSARIO DE TERMINOS

Administración: Proceso de planear, realizar y evaluar las actividades de un equipo desarrolladas para la consecución de una meta afín a los intereses de sus miembros.

Análisis del Consumidor: Este tipo de análisis se hace tomando en cuenta gustos, preferencias, hábitos y actitudes que los consumidores tienen ante un producto y/o servicio.

Cadena de valor: Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las distintas actividades que en una organización permiten generar mayor valor al producto final.

Control Integrado de Plagas: una estrategia que usa una gran variedad de métodos complementarios: físicos, mecánicos, químicos, biológicos, genéticos, legales y culturales para el control de plagas.

Demanda Potencial: Volumen o cantidad máxima que podría venderse de un producto bajo determinadas condiciones y en un tiempo específico.

Estado fitosanitario: Condición de salud que guarda un cultivo y el cual se aprecia a simple vista por el vigor, color y turgencia de su follaje, o bien el marchitamiento ocasionado por daños inducidos, tanto físicos, antropogénicos, ambientales, o por el ataque de enfermedades.

Microclima: Condiciones climáticas particulares de un lugar determinado, resultado de una modificación influida por factores topográficos, altura, etc.

Pedúnculo: Es la rama o rabillo que sostiene las flores y los frutos a las plantas.

Plan de Marketing: Conocido como plan de mercadotecnia, es un documento escrito que resume lo que debe hacer o implementar una empresa para alcanzar sus objetivos de ventas, atención de mercados, establecimiento de precios, entre otros.

Planificación Estratégica: es un proceso ordenado de diseño e implementación de planes y acciones que permiten alcanzar propósitos u objetivos.

1. Resumen Ejecutivo

Un plan de negocios constituye una herramienta para que las pequeñas organizaciones de productores puedan ocupar un lugar en el mercado, identificando las oportunidades de negocios en las cuales puedan participar, siempre y cuando cumplan con determinados requisitos, tanto administrativos como de calidad. Este es el caso del Plan de Negocios de la Cadena de Valor del Café en La Sierra de las Minas, El Progreso, Guatemala, en el cual se establecen las condiciones organizacionales, técnicas, de mercado y financieras en que se encuentra la empresa social y se definen las acciones necesarias para alcanzar la proyección esperada.

Los productores de café son habitantes del municipio de San Agustín Acasaguastlán, departamento de El Progreso, que con el apoyo de ASOCUCH, se han organizado para conformar y operar un centro de acopio y mecanismos de transformación y comercialización que les permitan incrementar sus ingresos y con ello mejorar sus condiciones de vida. Su negocio lo constituye la compra, acopio, transformación y comercialización de café, aplicando mecanismos para asegurar su calidad, desde su cultivo hasta su comercialización.

El análisis de mercado comprende la documentación y contextualización de información sobre clientes, competidores, volúmenes de producción y otros elementos que ayudan a establecer las tendencias de producción e interés de compra, en este sentido, se observa un fuerte potencial para promover mayor producción de café, sin embargo, no se cuenta con una demanda establecida. Respecto al estudio técnico, se pudo verificar las condiciones de producción, abastecimiento y transformación del producto.

El análisis financiero, por su parte, da cuenta que la iniciativa es rentable en el marco global proyectado de la empresa social. El Plan de Marketing se enfocó tanto hacia lo interno del sistema, es decir, hacia los caficultores que abastecen de producto a la Asociación, estableciendo mecanismos para el cumplimiento de objetivos de producción y crear un flujo constante de abastecedores para la empresa; y hacia lo externo de la asociación se orientó hacia la identificación de mercados potenciales. En el análisis de riesgos se plantean elementos críticos, necesarios de atender.

Finalmente, el protocolo de actuación o plan de acción, establece los ejes o programas de trabajo a realizar, durante los próximos años, que de manera ordenada y con clara visión de desarrollo, permitirá trabajar para alcanzar las metas previstas.

Una iniciativa en el marco de:

2. Introducción

En enero del 2018, se inició con la gestión de un fondo de apoyo a la mejora de la competitividad y capacidad comercial de las MIPYMES y Asociaciones de productores ubicados en áreas protegidas y áreas de protección especial, con la finalidad de contribuir a la reducción de la pobreza, de la inequidad y a la sostenibilidad ambiental. La Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes a través del convenio marco de cooperación LA/2018/ 398-232, suscrito con Unión Europea; en contexto con el consorcio ASOCUCH-Fundación Oro Verde-APODIP; dentro del contexto del proyecto: “Fortalecimiento organizacional empresarial y comercial de pequeños organizaciones de productores de la Sierra de los Cuchumatanes, Sierra de las Minas y Bocas Polochic”, estableció la elaboración de 2 planes de negocios de cadenas de valor de café y peces ubicadas en la Sierra de las Minas y Bocas del Polochic, Guatemala.

Entre uno de sus principales resultados se busca que el entorno empresarial de las agrupaciones de productores en áreas protegidas y de protección especial estén fortalecidos. Para tal fin, es necesario que puedan mejorarse los sistemas de gestión empresarial de las asociaciones de productores, a través del desarrollo de planes de negocios para cada uno de los productos identificados, que proporcionen información estratégica de sobre mercado, financiera y técnica, que eficiente la implementación de la cadena de valor en mención, fortaleciendo su administración a través de una mejora en los sistemas de gestión empresarial, identificando las posibles oportunidades de negocios a ser potenciadas, evaluando su viabilidad, sus posibles estrategias de marketing y la puesta en marcha en el contexto nacional e internacional.

A continuación, se presenta el Plan de Negocios de la cadena de valor de café en La Sierra de las Minas, El Progreso, Guatemala, estructurado para la **Asociación de Desarrollo Integral Progresista de San Agustín Acasaguastlán –ADIPSA**, ubicada en el Municipio de San Agustín Acasaguastlán, Departamento de El Progreso. El apoyo de ASOCUCH en procesos organizativos, de manejo del producto y en comercialización, ha permitido a los productores mejorar su calidad de vida, por el incremento en sus ingresos derivado de la producción y venta de café.

El plan de negocios tiene como fin principal impulsar el desarrollo socioeconómico de la Asociación y se espera que sirva de guía para la planificación, ejecución y supervisión de las actividades necesarias de implementar, sabiendo que cualquier elemento imprevisto debe ser atendido en función del bienestar colectivo.

Una iniciativa en el marco de:

3. Descripción del Negocio

3.1 Descripción

El negocio lo constituye la compra, acopio, transformación y comercialización de café, aplicando mecanismos para asegurar su calidad, desde su cultivo hasta su comercialización. La organización que asume esta labor es la Asociación de productores ADIPSA, que se constituye como una entidad sin fines de lucro y de desarrollo integral.

Los microclimas que existen en las regiones cafetaleras marcan la diferencia en las características de fragancia, aroma, acidez, cuerpo, sabor y post sabor, de los granos. En las zonas bajas, de 760 a 1.070 metros sobre el nivel del mar, el crecimiento es más rápido. Esto hace que el café no posea mucha acidez y cuerpo. Es considerado un café suave y agradable, conocido a nivel internacional como Prime y Extra Prime. En las zonas intermedias, entre 1.070 a 1.200 metros sobre el nivel del mar, las calidades aumentan. El café de esta altura es conocido como Semiduro y Duro. En las zonas más altas, a partir de los 1.300 metros sobre el nivel del mar, se cultiva el café Estrictamente Duro, (SHB Strictly Hard Bean) muy cotizado a nivel mundial por su peculiar acidez, cuerpo consistente, sabor definido y fuerte aroma.¹

En el caso del producto generado por los miembros de la Asociación ADIPSA, dadas las condiciones en las que se cultiva el grano, suelos no volcánicos y altura entre 1.300 a 1.700 metros, se clasifica como **café Estrictamente Duro, (SHB Strictly Hard Bean)**, cuya taza presenta mayor acidez, cuerpo consistente, sabor definido y fuerte aroma.

3.2 Producto

El café se obtiene de la infusión de los frutos del cafeto. La razón del consumo principal, es a causa de su alto contenido de cafeína, la que estimula cambios emocionales en los consumidores.

El cultivo de café es social y económicamente muy importante, más de 50 países son productores, en promedio 20 millones de familias cultivan café a pequeña escala y el mercado es muy diversificado.

3.3 Descripción del Producto

El café contiene ácidos orgánicos que influyen en su sabor, olor y aroma, además son responsables de su acidez; así mismo contiene minerales (potasio, magnesio, calcio, cromo)

¹ https://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/f-40_cafe_guatemala.pdf

y vitaminas (niacina), aunque su valor nutritivo es casi nulo, dada la poca cantidad necesaria para elaborar una taza de café. (Palomares, Gonzáles y Mireles, 2012).

Tabla 1 Componentes esenciales del café

Componente	Descripción	Porcentaje
Cafeína	La cafeína (1,3,7-trimetilxantina) es una de las tres metilxantinas presentes en el café junto con la teofilina y la teobromina. Este alcaloide actúa como estimulante del sistema nervioso central y se encuentra presente también en forma natural en el té y el cacao.	1,16% (0,6-1,7%) y 2.15% (1,16-3,27%)
Ácidos clorogénicos	Se han identificado hasta 11 ácidos clorogénicos en el café Robusta. Normalmente se denomina ácido clorogénico al que está presente en mayor cantidad (5-O-cafeoilquínico). Junto a los también presentes ácidos feruloilquínicos, ésteres del ácido cafeico y el ácido ferúlico son una importante fuente de fenoles dietarios.	El contenido de ácidos clorogénicos es del 7% en el café verde y se descomponen parcialmente (30 a 70%) durante el tostado, alcanzando niveles del orden de 4,0%.
Diterpenos: cafestol y kahweol	Cafestol y kahweol son extraídos en agua caliente, pero son retenidos por el papel filtro. El café espresso tiene un contenido promedio de 1,5 mg/taza.	No definido
Polifenoles	Son agentes antioxidantes que ayudan a combatir los radicales libres y nos ayudan hacer frente al estrés oxidativo.	No definido

Fuente: Gloria Inés Puerta Quintero, Investigador Científico III Centro Nacional de Investigaciones de Café, Colombia. 2011

Aunque no se cuenta con información sobresaliente sobre diversos beneficios derivados del consumo de café, esta bebida es muy demandada a nivel mundial, ofreciéndose en distintas presentaciones y formas.

3.4 Descripción de la Asociación

La **Asociación de Desarrollo Integral Progresista de San Agustín Acasaguastlán ADIPSA**, se organiza en el municipio de San Agustín Acasaguastlán, El Progreso, para brindar apoyo técnico y comercial dirigido a los socios de la organización. Ya desarrollo una experiencia de producción de café orgánico para comercio justo, pero no logro integrar un volumen de producción apropiado.

Tabla 2 Información general de la organización

Organización	Asociación de Desarrollo Integral Progresista de San Agustín Acasaguastlán, ADIPSA.
Descripción	Asociación de productores
Ubicación	Caserío Llano de Jesús, San Agustín Acasaguastlán, El Progreso, Guatemala.
Año de organización	1994
Integración	Productoras y productores de las siguientes comunidades <ul style="list-style-type: none"> • Albores • Hierbabuena • El Carmen • Las Parrelas <p>También integran algunos socios de las siguientes comunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Conte • Chanrayo • La Sidra • Conacaste • El Terrero
Número de integrantes	20 productores y la expectativa de crecimiento del 100% en un plazo de un año de operaciones, debido a que en un programa reciente participaron más de 50 productores.
Empoderamiento de asociatividad:	Bajo.
Proyección de asociatividad:	10 productores, luego de dos años de operaciones, debido a la estabilidad en compra de producto y precio atractivo.
Contacto	Sr. Amalio Monterinos Reyes Cel. 57200291 adipsa2010@gmail.com

Fuente: Investigación SPI 2019.

Una iniciativa en el marco de:

ADIPSA inició su trabajo con café en 1996, antes de la crisis del café. Inicio procesos de certificación con FLO en 2003. Para realizar sus actividades, recibió el apoyo de proyectos externos como el de Helvetas e Intermon. Cuando los socios comenzaron a pagar los costos de certificación, que antes eran cubiertos por otros proyectos, y atrasos para pagar a los socios, desestimularon la producción de café orgánico.

3.5 Elementos de Planificación Estratégica²

Misión:

Somos una organización de pequeños productores que comercializa café de calidad, que promueve la equidad e inclusión de género, el manejo adecuado de los recursos naturales y la búsqueda del desarrollo integral de nuestros asociados.

Visión:

Ser una asociación líder en la región y con proyección al mercado internacional, brindando compromiso y confianza a nuestros clientes y asociados.

Valores:

Responsabilidad: Realizamos nuestras actividades con esmero, cumpliendo los compromisos adquiridos, con nuestros socios, clientes compradores y entidades colaboradoras, atendiendo los requerimientos ambientales, sociales y económicos.

Honestidad: Manejamos apropiadamente la información y la administración de los recursos de la asociación. Actuando con la verdad ante socios, organizaciones colaboradoras, entidades externas, órganos directivos y personal.

Solidaridad: Entendemos las necesidades de nuestra comunidad y promovemos la integración de pequeños productores de café.

Respeto: Promovemos las relaciones cordiales sin distinción de género, grupo étnico, religioso y político, aceptando las diversas formas de pensamiento.

Calidad: Buscamos la satisfacción de nuestros clientes compradores, a través de un producto altamente competitivo por su calidad.

² Al no contar con estos elementos de Planificación estratégica, los mismos se incluyen a manera de propuesta con la finalidad de orientar las acciones estratégicas de ADIPSA, no obstante, los mismos deben ser revisados y aprobados oportunamente por la Asociación.

Una iniciativa en el marco de:

3.6 Factores Clave del Negocio

A continuación, se incluye un análisis FODA, en el cual se listando elementos determinantes del negocio:

Tabla 3 Factores Clave del Negocio

Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo institucional de ASOCUCH y Defensores de la Naturaleza • Café de alta calidad por los niveles de altura • Experiencia en procesos productivos • Sede propia con instalaciones administrativas y operativas • Se cuenta con equipamiento para preparación y empaque de café tostado y molido. • Se cuenta con marca, logotipo y empaque definido.
Debilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación sin apropiado nivel de organización • No se cuenta con un mercado establecido • Débiles capacidades para la comercialización • Deficiencias en procesos productivos • Bajo volumen de producción • No cuenta con equipo técnico de apoyo fortalecido • No se implementa un monitoreo de campo eficiente. • No hay promotores agrícolas capacitados • Limitadas oportunidades de comercialización debido a la falta de certificaciones y sellos • No hay participación activa de socios en los procesos que desarrolla la asociación • Poca intención de los asociados en acopiar de forma colectiva
Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> • Enfermedades y plagas a la producción de café
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de KOMONILSA como medio de comercialización. • Intervención del Proyecto PROMIPYMES EN LAS SIERRAS. • Integración de más productores de café. • Mercado nacional para café procesado (tostado, molido y empacado) • Empresas exportadoras que operan en la zona

Fuente: Investigación SPI 2019.

3.7 Protocolo de Actuación:

1. Generar en los directivos de ADIPSA la consciencia en la necesidad de consolidar un grupo estable de productores, fortaleciendo la pertenencia de los socios actuales e integrando a nuevos socios, que se constituyan en los proveedores de producto para la Asociación.
2. Implementar estímulos a la asociatividad, como premios especiales, participación en giras de campo demostrativas, visitas de trabajo a fincas en Huehuetenango, Antigua Guatemala u otros departamentos del país, sorteos en fechas especiales, etc.
3. Generar en los directivos y socios de ADIPSA la consciencia que se deben organizar y operar como una EMPRESA, esto en el sentido de ya no pensar en depender de donaciones o apoyos externos, derivados de programas de cooperación, sino que operar en función de ingresos por ventas.
4. Implementar un programa de capacitación y asistencia técnica orientado al fortalecimiento organizacional, incluyendo planificación y manejo financiero.
5. Constituir y consolidar un equipo técnico de campo, fundamental para el cumplimiento de las metas comerciales, mismo que debe impulsar la producción de café convencional de calidad.
6. Implementar un proceso de capacitación al personal técnico y promotores rurales sobre Buenas Prácticas Agrícolas BPA y Manejo Post Cosecha, para desarrollar cadenas de valor sostenibles con pequeños caficultores.
7. Establecer un programa de capitalización para la Asociación, a efecto de disponer de los recursos financieros necesarios para asumir las compras de producto y orientar sus esfuerzos hacia mercados más favorables.
8. Establecer alianza comercial con KOMONILSA para favorecer la comercialización nacional e internacional de producto.

Una iniciativa en el marco de:

4. Análisis del Mercado

El análisis de mercado es una recaudación y contextualización de datos sobre clientes, competidores, volúmenes de producción y otros elementos que ayudan a establecer las tendencias del mercado, el posicionamiento del producto, etc. Esta información es necesaria para la toma de decisiones sobre el lanzamiento de un producto.

4.1 Requisitos del mercado

A continuación, se presenta una descripción de las características del producto “Café convencional”, bajo la perspectiva de los requisitos fundamentales de mercado, como lo son la calidad, la cantidad y la constancia en su disponibilidad.

1. **Calidad:** Por definir³ (Posiblemente de “Especialidad” a “Ejemplar Regional plus +”
El análisis de calidad, en el caso del café toma en consideración dos momentos: En físico que se realiza sobre los granos de café secos y trillados y el análisis de la calidad del café en taza, sobre la bebida. En cuanto al grano se toma en consideración el olor, la humedad (entre 10,5 y 12 %), la merma (de 18% o menos), el tamaño (malla 12 a 18). Terminado el análisis, se calcula el factor de rendimiento a partir de los pesos de la almendra sana, del grano brocado y de las pasillas. En cuanto a la calidad en taza, se cata la fragancia del café recién molido (uniformidad y consistencia de los atributos en la bebida). El olor y el aroma se califican de 1 a 5 y los atributos de sabor, se califican de 1 a 10, luego el catador construye un gráfico que le permitirá evaluar los resultados: Si el puntaje final está entre 70 y 80 puntos, se califica como un café de calidad “corriente o comercial”; Los cafés de “Especialidad” tienen entre 80 y 83 puntos; aquellos que puntúan entre 84 y 89, son clasificados como cafés tipo “Ejemplar Regional plus +” y entre 90 y 95 puntos se califican como “café Ejemplar” y de 95 puntos en adelante se consideran como “cafés Únicos”.
 - Se trabaja atendiendo normas generales de producción para cumplir con especificaciones para su comercialización.
 - Se aplican mecanismos generales de control de calidad en almacenaje, particularmente el control de la humedad.

³ No se tiene información sobre el perfil de calidad de la taza del café producido en el municipio de San Agustín Acasaguastlán. La comunidad Chichupac, municipio de Rabinal, ubicada en el departamento de Baja Verapaz, tiene condiciones climáticas similares a las existentes en la parte alta de este municipio, participaron en una subasta de ventas de café por Internet, donde las características principales del perfil de taza se caracterizan por tener una taza limpia, con alta acidez y dulzura su puntaje final de 84.60% en Subasta Cup Of Excellence 2008. Así mismo en el año Memoria de labores ANACAFE, 2014, se menciona a la comunidad La Florida, ubicada en San Agustín Acasaguastlán, departamento de El 31 Progreso, quien participó en la subasta Cup of Excellence, obteniendo un punteo de 88.08%

Una iniciativa en el marco de:

Cantidad: En crecimiento

- La producción de la asociación es incremental: la producción prevista para el 2020 es de 300 quintales, se espera lograr un incremento estable anual por incremento de socios.⁴ Esto se plantea desde una perspectiva conservadora, pese a la gran cantidad de productores de café en la zona⁵.
- Se estima que los productores locales cuentan con el área necesaria para cubrir dicha producción, sin embargo, deben ser organizados y capacitados a efecto de lograr la adaptación técnica y la organización correspondiente para alcanzar la calidad y el volumen previstos.

Constancia: Aceptable

- Aunque la producción es estacional, se observa una constancia anual en los flujos de producción.
- La cosecha de café se realiza los meses de noviembre a febrero. (Aunque estas fechas pueden variar debido a cambios climáticos)

Se espera incrementar el número de productores por los servicios de capacitación, asistencia técnica, mejores precios y condiciones de pago favorables.

4.2 Oferta de producto

Aunque posee un territorio relativamente pequeño, en comparación de sus competidores, Guatemala es un referente en la producción de café, habiendo llegado a ocupar una posición dentro de los 10 mayores productores a nivel mundial, aprovechando ciertas ventajas como su experiencia en la producción y posicionamiento en el mercado) aunado a ello, la diversidad de suelos y climas, que diversifican el sabor del café.

Actualmente los productores enfrentan un escenario difícil para la producción de café no solo por los bajos precios internacionales del grano, sino también por un bajo desarrollo de innovación tecnológica. Los caficultores siguen trabajando en el desarrollo y transferencia de tecnología y en el posicionamiento de cafés de origen de alta calidad.

La ilustración 1, de International coffee Organization (www.ico.org), presenta una lista con datos de noviembre 2018 de los 10 países mayores productores de café en el mundo, pero su posición cambia con gran rapidez, debido a varios factores, como el precio internacional del café y los nuevos mercados que estimulan negativa o positivamente la producción de

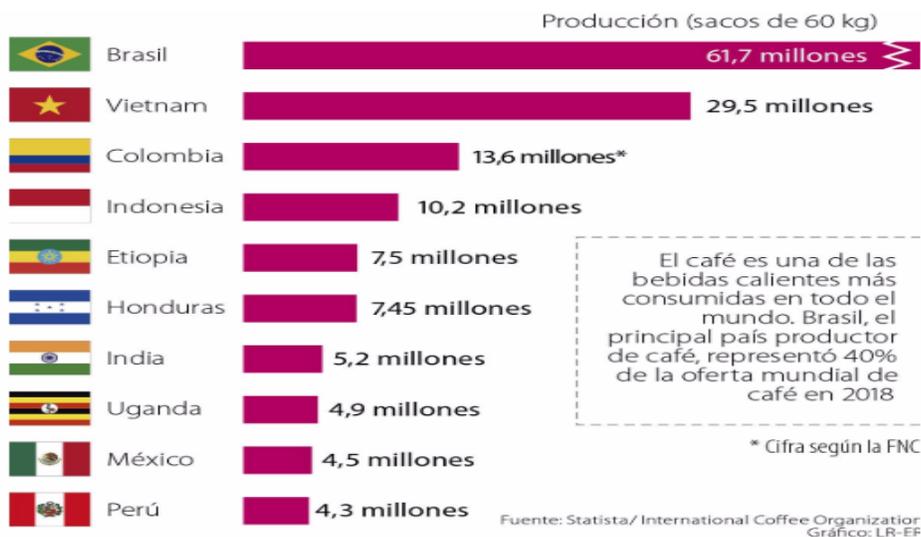
⁴ Aunque es una cantidad aparentemente poco significativa (15 quintales por cada productor) en termino de familias beneficiadas y de impacto territorial, el beneficio es altamente positivo.

⁵ El volumen de producción se maneja de forma conservadora, dada la apreciación de los informantes en cuanto a la disponibilidad de los productores a participar activamente en la empresa.

Una iniciativa en el marco de:

café, así mismo el precio del café y las políticas en materia económica de cada país, llevan a los productores de café a decidir si incrementan o disminuyen su áreas de siembra. Aunque no figura en la lista, dicha entidad reporta a Guatemala en la posición 11, con 3,4 millones de sacos equivalentes a 204 mil Tm.

Ilustración 1 Los 10 países con mayor producción de café a nivel mundial



Fuente: International Coffee Organization (www.ico.org)

En el caso de San Agustín Acasaguastlán, según elaboración propia en base a Censo Agropecuario 2003. INE, se estima que existen 750 pequeñas fincas familiares de 0.5 Has. cada una, dedicadas a la producción de café, comprendiendo un área global de 375 Has, equivalentes a 11,250 quintales pergamino producidos anualmente por pequeños productores. (Estimado de 30 quintales pergamino por hectárea) por esta razón, aunque la propuesta inicial es conservadora, existe alto potencial de superar considerablemente dicha proyección comercial, en tanto se establezcan las condiciones apropiadas para ello.

La producción de café convencional ha sufrido una caída en su precio, llegando a valores que oscilan en los Q. 600.00 y Q.700.00 por quintal.

El acopio y los procesos de selección y clasificación se realizarán en las instalaciones de la asociación, en donde también se coordinará su comercialización. El volumen promedio individual de producción de café en una hectárea de terreno es de 30 qq pergamino/Ha. Este volumen se puede mejorar si se aplican prácticas agronómicas correspondientes para elevar la productividad del territorio.

Un quintal de café convencional tiene un costo de producción estimado en Q. 600.00

Una iniciativa en el marco de:

La modalidad de pagos en la zona se acostumbra por partes. Se les entrega un 20% en productos agrícolas en los meses de junio y julio; un 35% al inicio de la cosecha y un 45% a los 15 días después de su entrega.

4.3 Demanda de producto

Según el manual de control de calidad de la Cooperative Coffees, el mercado internacional considera como defectos o daños en el café, los siguientes aspectos: la presencia de Olores Extraños, el café está sucio, mal fermentado no se encuentra en su punto óptimo de secado. Para su control se toman muestras representativas de cada organización y se hacen pruebas de catación a fin de tener la seguridad de que se está comprando un café sano, clasificado por su calidad, limpieza y rendimiento, cuidando los aspectos anteriormente descritos (Coop Coffees, 2016); (Fair Trade, 2016)

Las comunidades de San Agustín Acasaguastlán siguen el mismo patrón nacional, debido a que la mayoría de productores comercializan el café en cereza-maduro, los estándares de calidad se circunscriben a exigir que el grano de café sea cosechado en su plena madurez fisiológica, que esté libre de granos verdes y secos, libre de hojas y otras impurezas que puedan afectar la calidad del producto en el proceso de transformación. Sin embargo, a nivel internacional los estándares de calidad difieren dependiendo del lugar de destino. Según los expertos en exportaciones, el mercado europeo se basa en estándares de calidad más exigentes.

La Finca los Bálsamos, la aldea Los Albores y la aldea Las Delicias; son los principales mercados de los pequeños productores de San Agustín Acasaguastlán y es en estos lugares donde se están construyendo los beneficios húmedos de los intermediarios grandes. Para transportar el producto utilizan pickups y caballos, incrementando con ello los problemas en la calidad final del producto, a pesar de recorrer distancias no muy grandes hacia los mercados, el 71% recorre menos de 5 kilómetros, el 18% recorre entre 5 y 10 kilómetros y el 10% restante recorre más de 10 kilómetros, para llegar a los lugares de entrega del producto.

Los 27 países miembros de la Unión Europea mayormente reportan las importaciones de café en forma generalizada como si se tratara de un solo tipo, por lo que se hace difícil hacer cálculos de datos de cada país. Los productores agrícolas deben tomar en cuenta que esas demandas no solo incluyen aspectos nutricionales y sensitivos (sabor, olor, color, entre otros.), sino también características como salud, protección ambiental y social se han vuelto importantes.

Una iniciativa en el marco de:

El mayor consumidor de café del mundo es Finlandia, con casi 12 Kg de café al año por persona. Si estimamos aproximadamente 10 gramos por cada taza de café, calculamos que los finlandeses beben de media más de 3 tazas al día. A continuación, encontramos a Noruega, Austria y Dinamarca, con alrededor de 8,75 Kg por persona y año (unas 2 tazas y media al día). Llama la atención que un país como Italia, de larga tradición cafetera y famoso por sus cappuccinos, latte, macchiatos y otras especialidades se encuentra en la posición número 15, con un consumo aproximado de una taza y media al día por persona (5,7 Kg por persona y año). España se encuentra en la posición número 22, con un consumo de 4,6 Kg de media por persona y año (algo más de una taza al día por persona).

Los importadores principales de café orgánico son Alemania, Bélgica/Luxemburgo, Holanda, Francia y Suecia. Estos países también son importantes procesadores y re-exportadores.⁶

La demanda se basa en la disponibilidad y la calidad para orígenes, regiones y lotes específicos. Las empresas comercializadoras internacionales buscan trabajar de preferencia con productos manejados orgánicamente y con grupos organizados; en el producto buscan calidad, precio, comercio justo y una relación directa entre el productor y consumidor.

Actualmente Komonilsa abre la posibilidad de establecer un trabajo colaborativo, a efecto de viabilizar la exportación del café de San Agustín, siempre y cuando éste cumpla con las calidades demandadas por el mercado internacional, esto incluye ofrecer café certificado.

⁶ <http://www.infoagro.com>

4.4 Actores participantes en la cadena de valor del café

En la cadena de café tradicional se identificaron los siguientes participantes:

Ilustración 2 Cadena de Valor del Café



4.5 Precio

El mercado de productos es el indicador abstracto del saldo de oferta y demanda del café como producto.

ADIPSA aún no compra a sus socios, sin embargo, ese es justamente el propósito en su proceso de comercialización, comprar para vender a nivel externo y para procesar. El pago por quintal a los productores en la zona es de Q.650.00. (pergamino).

4.6 Protocolo de actuación

Se cuenta con una definición clara y objetiva del “producto”, como es el Café convencional, producido para obtener altas condiciones de calidad; ADIPSA puede lograr una sólida alianza comercial con Komonilsa, que les permita garantizar la compra de su producto. Otro elemento crítico es el espacio disponible de participación, determinado por los “competidores”, que en este caso lo integran otras organizaciones y empresas interesadas en adquirir café con fines de su intermediación comercial. En la zona (El Progreso y las

Una iniciativa en el marco de:

Verapaces) existen diversas empresas e intermediarios, es por ello necesario generar un empoderamiento del socio productor, a efecto de mantener su fidelidad para ADIPSA.

El proveedor, por su parte, constituye el actor del cual dependen no solo el abastecimiento del producto, sino el mantenimiento de los estándares de calidad necesarios para mantener una estructura de costos y precios deseada. En el caso de ADIPSA, es un elemento fundamental que debe ser abordado, atendido y articulado eficientemente, para mantener la estructura comercial del negocio. En este sentido, no se trata solo de los nuevos productores, se trata de todos los productores, quienes deben recibir la atención técnica y social necesarias para lograr su productividad y su fidelidad y de esta forma, la asociación mantendrá e incrementará sus volúmenes de comercialización. Por lo antes expuesto, aunque las acciones principales a atender son de naturaleza técnica, es importante, desde la perspectiva del análisis de mercado, tomar en consideración los siguientes elementos:

1. Articular a los productores de café con estrategias de compra favorables a sus expectativas. Como es el caso de su vinculación con grupos exportadores como es el caso de Komonilsa, esto con dos finalidades, la primera es garantizar la venta del producto y la segunda, sumar experiencia en cuanto al proceso de comercialización y exportación, mejorando el nivel de organización a lo interno de ADIPSA.
2. Implementar actividades socio culturales que coadyuven a generar el empoderamiento y fidelidad de los socios, así como medio para motivar el interés de socios potenciales.
3. Como motivación al cambio, activar mecanismos más atractivos de financiamiento para que los caficultores cuenten con capital de inversión. Esto en el entendido que se ha generado e implementado un plan de capitalización apropiado para la asociación, así mismo que han implementado el programa de manejo financiero eficiente para la organización.

5. Análisis Técnico

El análisis técnico permite verificar la posibilidad técnica para la producción del producto identificados en el análisis de mercado y que se pretende comercializar, en este caso se refiere a la producción de café convencional a granel y procesado. Incluye básicamente la determinación del tamaño óptimo, la localización, proceso productivo, equipos e ingeniería para la producción, almacenamiento y comercialización, así como elementos administrativos, legales y ambientales.

5.1 Tamaño de la planta

El tamaño en este caso lo representa la cantidad de unidades de producción por año. En el caso de la producción de café, el tamaño se concibe como la producción que se logre obtener en quintales de 100 libras. Respecto a producción agrícola y en particular en esta asociación, lo que se busca es promover el volumen de producción de café convencional con fines de compra y comercialización.

El volumen de producción se puede incrementar implementando mejores prácticas agrícolas en parcelas de café convencional existente (incremento de su productividad), o bien incorporando nuevas áreas a este cultivo.

ADIPSA aún no se está acopiando, no obstante, se tiene conocimiento de la existencia de una bodega de 20 mts. de largo, 8 mts. de ancho y 6 mts. de alto. Específica para este propósito.

Para poder desarrollar el potencial productivo es necesario tomar en consideración los siguientes factores condicionantes:

- Disponibilidad de terrenos (parcelas naturales o tradicionales)
- Capacitación y asistencia técnica de los caficultores.
- Disponibilidad de insumos, materiales y equipo.
- Fidelidad de productores a la asociación.

5.2 Localización del Proyecto

Macro localización: La asociación se ubica en el municipio de San Agustín Acasaguastlán en el departamento de El Progreso, en la denominada Sierra de los Minas y cubre a comunidades y municipios circunvecinos productores de café, esto obedece principalmente a las oportunidades estratégicas de la región como lo es su altitud y posición geográfica, condiciones climáticas, propiedades nutricionales del suelo, que ofrecen ventajas comparativas para el cultivo de café.

Una iniciativa en el marco de:

Aunque se cuenta con caminos asfaltados y de terracería, los mismos son transitables durante todo el año. La disponibilidad de insumos y materiales se ve favorecida por la cercanía con centros urbanos y cabeceras municipales.

Micro localización: Las instalaciones de ADIPSA se ubica en San Agustín Acasaguastlán en el departamento de El Progreso, Guatemala.

5.3 Proceso Productivo⁷

El proceso productivo respecto a café se detalla a continuación:

- a. **Planificar la parcela:** Destaca la importancia de la planeación del cafetal, en la que es necesaria la actividad de poda. La poda de ramas es una alternativa para estimular la formación de ramas secundarias, la poda sobre el tallo promueve la formación de brotes nuevos, y la intervención combinada sobre la longitud de las ramas y la altura del tallo, modifica la arquitectura del árbol debido a la presencia simultánea de ramas secundarias y brotes. La necesidad de implementar sistemas de renovación en cafetales debe ser analizada en función de la edad, la variedad, la densidad de plantas, y el estado fitosanitario del cultivo. Se estima que, con manejo adecuado de tejidos, se puede mantener una plantación hasta por 20 años.
- b. **Conservación del suelo:** Las prácticas de manejo cafetalero controlarán la erosión y protegerán y/o mejorarán la composición y fertilidad del suelo, para ello se deben de tomar medidas apropiadas ambientalmente, especialmente en los terrenos con pendiente o en las áreas adyacentes a los cursos de agua, humedales y caminos, tales como construcción de terrazas o curvas a nivel.
- c. **Selección de las semillas:** debe ser en base al vigor de la planta de la cual se recolecta la semilla, deberá ser una mata que presenta las mejores características como pueden ser: 1) el rendimiento general de la planta; 2) la resistencia a plagas y enfermedades; 3) la calidad del fruto; 4) debe ser una planta joven (entre 5 y 7 años de edad, pues si es muy vieja, no se asegura el máximo vigor de la planta hija).

Para este paso existen dos opciones:

Vía Seca (A esté café se le llama cereza)

- Se recolectan las cerezas rojas o amarillas (maduras) dejando el pedúnculo adherido a la rama.

⁷ <https://www.anacafe.org/caficultura/manuales/>

- La cosecha no debe durar más de 2 semanas, para evitar que la semilla se seque en el árbol.

Vía Húmeda (A este café se llama lavado o fermentado)

- Se recolectan las cerezas.
- Se remojan para quitarles las capas y luego se lavan los granos.

d. **Construcción de semilleros y viveros:** La semilla pasa por un proceso similar al beneficio húmedo. Se despulpa y se deja remojar en tinas por 3 horas, con el fin de acelerar la germinación. No se deben dejar fermentar. Una vez Hinchadas las semillas, se pasan al semillero.

e. **Plantación:** Consiste en el establecimiento de cafetales en áreas en las que actualmente no existe café o donde se realiza una renovación, incluye las actividades de preparación del terreno, siembra de cafetos y árboles de sombra y todas las labores agronómicas de mantenimiento hasta su primera cosecha comercial.

f. **Ahoyado:** Debe ser preparado con un mes de anticipación a la siembra, con medidas de 40cm de ancho x40cm. De largo x 40 cm., de profundidad, y rellenas con abono orgánico con 15 días de anticipación a la siembra. (En el caso de cultivos convencionales se aplica abono químico, pero esto incrementa los costos de producción).

g. **Manejo del cultivo:**

- ✓ Poda
- ✓ Deshije
- ✓ Agobio
- ✓ Despunte
- ✓ Recepa
- ✓ Poda Sanitaria
- ✓ Limpia
- ✓ Regulación de sombra

h. **Evaluación y control integrado de plagas y enfermedades:** En los sistemas de producción cafetalera se deben utilizar productos como insecticidas, fungicidas, herbicidas, fertilizantes, pero se deben buscar opciones de manejo integrado con aplicación de métodos complementarios, físicos, mecánicos, biológicos, genéticos y culturales.

Una iniciativa en el marco de:

- i. **Control de Malezas:** El Control de Malezas se refiere a conocer y limpiar selectivamente las plantas no deseadas en el cafetal. Es importante no dejar el suelo descubierto y expuesto al deterioro causado por el clima. Un buen control es el que se hace de manera integrada y ordenada.
- j. **Abono:** Hay varios tipos de abonos, químicos y orgánicos. Uno es el abono que de manera natural produce la propia naturaleza y otro es el abono orgánico que hace el hombre imitando el proceso natural. Ambos tipos mejoran la fertilidad del suelo y ayudan al buen desarrollo de la planta, consecuentemente mejoran la calidad del fruto. En el caso de producción convencional se recurre a la aplicación de abonos químicos, incrementando los costos de producción.

5.4 Beneficio

Recepción en el Beneficio: Se recibe y procesa el café el mismo día en el que se ha recolectado, previo lavado. Se pesa el café al momento de recibirlo y procurar no dejar expuesto al sol.

Despulpado: Este proceso debe realizarse antes de las 6 horas de la recolección ya que este tiempo podría afectar el producto y producir una fermentación posterior. Se debe construir un tanque para almacenamiento de agua de suficiente volumen. La máquina despulpadora tiene que estar de acuerdo a la cantidad de horas diarias que se utilice. Se debe limpiar, calibrar las cuchillas alimentadoras, revisar la tolva y el cilindro de la despulpadora y por último revisar el sistema de movimiento ya sea manual o eléctrico. Asegurarse que no haya ninguna impureza tales como: maderas, metales, residuos vegetales, etc. Alimentar con suficiente agua a la despulpadora y enseguida dejar pasar las cerezas. Recoger la pulpa, secarla al sol y utilizarla como fertilizante. Recoger las aguas del despulpado y juntarlas con las aguas del lavado a fin de someterlas a tratamiento y evitar la contaminación ambiental.

Zarandeo: Escoger una zaranda (tamizador) que tenga un tamaño en relación con el tamaño de la despulpadora, se puede usar una zaranda manual o eléctrica, para separar los granos que no se han despulpado.

Fermentación: Se coloca el café despulpado en el tanque de fermentación. Luego se deja fermentar de 12 a 20 horas, hasta que la textura este rugosa. Es conveniente evitar que el café se sobre fermente, o no se fermente suficiente, porque va a perder calidad.

Lavado: se puede realizar en el fermentador o en el canal clasificador: En el fermentador: El producto fermentado se lava de inmediato en el fermentador, si esto no se hace se guarda el producto durante el menor tiempo sumergido en agua limpia.

El café se tiene que lavar 2 o 3 veces. Las aguas del lavado se recogen y se juntan con las aguas del despulpado y se envía a una piscina para que se oxigene y purifica antes de desecharla.

En el canal clasificador: Esta actividad se realiza sólo si se quiere obtener varios tipos de café. El canal tiene tres secciones separadas por compuertas. En la primera sección se realiza el lavado. Se añade la cantidad de agua suficiente y se mueve el café con una paleta de madera. La espuma e impurezas van a pasar al tercer compartimiento para ser desechadas.

Clasificación: Esta actividad tiene por meta obtener café de dos calidades a más. La selección se va a hacer a través del canal clasificador, constituido por 3 secciones separadas por 2 compuertas. Si el lavado se hizo en el tanque de fermentación, el café se envía con abundante agua. Luego de hacer el lavado respectivo los compartimientos van a ir tamizando el café haciéndolo de diferentes calidades.

Secado: Si bien se puede hacer con una secadora mecánica, también se utilizan otras técnicas, como el secado en patio, en donde el café se distribuye en patios de cemento o ladrillo, el café en un tendal formando una capa de hasta 4 cm de alto y se voltea cuidadosamente 3 veces al día. El café va a ir obteniendo un color verde oliva a los 4 o 5 días). Es recomendable cubrir el café con plástico durante las noches. Ya listo se separa el café cristalizado (ocurre cuando hay sobrecalentamiento en el secado, este se usa para elaborar café soluble)

Almacenamiento: Se ensaca el café en costales limpios, y se pesa cada costal. Se almacena temporalmente en lugares secos y bien ventilados sobre tarimas de madera.

5.5 Industrialización o Procesamiento⁸

Tueste: El tueste del café es una fase vital dentro de su cadena de elaboración. El proceso de tostar los granos del café consiste en someterlos durante un tiempo limitado a una alta temperatura, intervalo durante el cual: Pierde peso, alrededor del 15/20%, debido en gran parte a la evaporación de su humedad y en menor parte a la pirólisis de algunos componentes; El grano aumenta de volumen, entre un 100 y un 130% en función del tiempo

⁸ Fuente: RODOLFO REYES MAYEN, DISEÑO DE UNA PLANTA DE CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO, Tesis Ingeniero Industrial, USAC. 2003

de tueste y entre el 70 y el 80% para el torrefacto; Su color amarillo verdoso se transforma en un marrón, más o menos oscuro en función del grado de tueste escogido; La composición química del grano sufre una importante transformación, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. Azúcares, grasas, proteínas, sustancias nitrogenadas no proteicas, ácidos... todo sufre una transformación debido a las altas temperaturas a que es sometido el grano.

Molido: El molido es una operación clave dentro de la cadena de elaboración de un buen café, a la que se le da muy poca importancia. El grano molturado debe tener una granulometría perceptible al tacto y no llegar a tener una consistencia harinosa. Si está poco molturado, al realizar la infusión, no se extraerán todos los sabores, y si lo está excesivamente, se disolverán excesivamente los componentes menos aromáticos y más amargos, además de formarse una pasta que dificultará el proceso. Es importante el control de la temperatura del café molido: esta no puede estar por encima de 50°C (lo ideal es conseguir que no supere los 35°C) ya que a partir de aquí podemos notar gustos de café requemado y además tendremos más pérdidas de gases y aromas de lo habitual. La velocidad del motor, el estado de las fresas o rodillos y la refrigeración del sistema son elementos que hay que tener en cuenta para preservar la calidad del café.

Empacado: El café, ya molido, se empaqueta en bolsas de 16 onzas (1 Libra), cada una de ellas cerradas herméticamente, para conservar el aroma y la esencia, y después se reunirán 25 libras en una bolsa de 25 libras (una arroba) para facilitar su manejo.

Debe recalcarse la importancia de las propiedades del material elegido para empaque, en cuanto a su función como barrera contra la humedad y el oxígeno, pues estos, son una causa crítica que afecta el sabor y aroma de la bebida, ocasionando el llamado sabor añejo o rancio. La impermeabilidad a la grasa es esencial, por ejemplo; el papel ordinario tiende a absorber los aceites del café, el aceite se impregna al empaque dando la impresión de sudar y permitiendo una gran superficie de contacto con el oxígeno. El polipropileno y los laminados en general, tienden a eliminar este problema mucho mejor que los papeles corrientes.

Respecto al empaque de café en sacos de 100 libras, los sacos de yute (brin), o bien en sacos de polipropileno tejido, brindan excelentes condiciones de manejo.

Comercialización Asociativa: Esta opción permite agruparse para adquirir poder de negociación, así como, conocer y manejar las normas técnicas de venta.

5.6 Aspectos administrativos, legales y ambientales

La Asociación de Desarrollo Integral Progresista de San Agustín Acasaguastlán, ADIPSA, debe prever el contar con personal responsable de las labores administrativas, técnicas y comerciales, contando con un organigrama básico de operación. ADIPSA también debe establecer y cumplir con los lineamientos legales, fiscales y ambientales necesarios que permitan una operación constante y apegada a las leyes de la República de Guatemala.

5.7 Factores Clave

A continuación, se presenta una breve revisión de los determinantes técnicos de la cadena de valor de café, en La Sierra de Las Minas, San Agustín Acasaguastlán, El Progreso, Guatemala.

Tabla 4 Análisis de factores técnicos clave.

Determinante	Condición actual	Ámbito de acción
Área potencial a ser promovida	Los caficultores que cuentan con parcelas de cultivo muy antiguas y que ya no brindan el rendimiento promedio.	Se necesita una base de datos de productores y áreas de cultivo que cuenten con plantaciones de café antiguas, a efecto de estimar el número de hectáreas que deben ser sujetas a intervención técnica. Incluye nuevos productores y actuales.
Tamaño del proyecto	ADIPSA no tiene planificado ampliar su área de producción.	Se debe establecer un registro específico de áreas de cultivo, a efecto de realizar la asistencia y seguimiento correspondiente.
Localización del proyecto	Municipio de San Agustín Acasaguastlán, El Progreso y lugares circunvecinos.	Toda extensión de terreno agrícola que se ubique bajo similares especificaciones de altitud y bio clima, puede ser considerada para su incorporación en el proceso de ampliación de proveedores.
Ingeniería del Proyecto	Defensores de la Naturaleza y ASOCH brindan asesoramiento y apoyo estratégico para que ADIPSA se	Mejorar las condiciones de productividad de socios de ADIPSA.

Una iniciativa en el marco de:

	fortaleza organizativa, productiva y comercialmente.	
Equipos y tecnología	Por su naturaleza, la producción de café busca una producción ambientalmente sostenible, control de productos químicos y similares.	La capacitación y asistencia técnica al caficultor proveerá la información necesaria para promover los cambios agrícolas y tecnológicos necesarios.
Proceso productivo	El proceso productivo se basará en la implementación de estándares y requerimientos del mercado nacional e internacional, tanto para café convencional para exportación, como para café tostado y molido.	Es necesario implementar procesos de acompañamiento y seguimiento a productores. Se debe contratar personal técnico que brinde la asistencia correspondiente. Se debe capacitar al personal responsable del proceso de transformación (tostado, molido, empaque y almacenaje)
Control de Calidad	Por la naturaleza de la intervención, hay que avanzar en la constitución de la asistencia técnica previo iniciar otros procesos.	Es necesario verificar el establecimiento del organigrama operativo de la asociación, así como su presupuesto y programa de operación.

Fuente: Investigación SPI 2019.

5.8 Protocolo de actuación

A efecto de lograr la consolidación operativa Técnica de ADIPSA, a continuación, se presenta un listado de determinantes que deberán ser atendidos. En el plan de acción se incluyen dentro de un programa específico de trabajo.

1. Establecer una base de datos de productores y áreas de cultivo que cuenten con plantaciones de café antiguas o mal manejadas, a efecto de estimar el número de hectáreas que deben ser sujetas a intervención técnica. Toda extensión de terreno agrícola que se ubique bajo similares especificaciones de altitud y bio clima, puede ser considerada para su incorporación en el proceso de expansión.

Una iniciativa en el marco de:

2. Elaborar una ficha técnica detallada de cada productor, sobre las características y condiciones de sus cultivos, lo cual ayudará en la trazabilidad del producto, en su clasificación pre certificación y en la programación de asistencia.
3. Establecer alianzas institucionales (Komonilsa, Anacafé, Defensores de la Naturaleza, Intecap u otros) para que ADIPSA se fortalezca organizativa, productiva y comercialmente.
4. Establecer el organigrama operativo de la asociación, así como su presupuesto y programa de operación.
5. Constituir grupos de productores según el nivel de atención requerida, geo posicionando su ubicación, con la finalidad de establecer y atender programas de trabajo de asistencia técnica específicos.
6. Establecer un programa de cobertura y metas para cada técnico de campo, con el fin de asegurar su labor, dicho programa debe ser evaluado periódicamente por el coordinador de campo de ADIPSA.
7. Establecer un programa integral para técnicos, tanto de campo como de planta de procesamiento de café, orientado a implementar buenas prácticas agrícolas BPA, en parcelas de café y Buenas prácticas de procesamiento BPP y Manejo, con el fin de incrementar su productividad y mantener apropiados niveles de calidad en procesos de transformación.
8. Establecer un inventario de equipo y tecnología existente, a efecto de establecer limitaciones y formas de atención específicas.
9. Implementar estándares de control en el proceso de acopio, selección y clasificación se realizan en las comunidades, previo su traslado al centro de acopio de ADIPSA, para su comercialización.
10. Establecer un centro de abastecimiento agrícola, para asegurar la dotación directa de insumos agrícolas acordes a los procesos, como mecanismo para asegurar la calidad de la producción y fidelidad de asociados.

Una iniciativa en el marco de:

6. Análisis Financiero

6.1 Descripción y análisis económico financiero

CUADRO 1.

INVERSIÓN FIJA	MONTO DE CAPITAL	CAPITAL PROPIO	FINANCIAMIENTO	
			PRÉSTAMO	SUMINISTRADORES
a) EQUIPO Y HERRAMIENTA				
EQUIPO Y HERRAMIENTAS VARIAS TOSTADURIA	Q 116,000.00	Q 116,000.00		
b) MOBILIARIO	Q -	Q -		
c) OTROS	Q -	Q -		
d) GASTOS DE COMPRA Y OTROS:	Q 48,750.00		Q 48,750.00	
TOTAL INVERSIÓN FIJA	Q 164,750.00	Q 116,000.00	Q 48,750.00	
CAPITAL DE TRABAJO				
Costos Fijos (6 meses)	Q 22,400.00		Q 22,400.00	
Costos Variables	Q 5,000.00		Q 5,000.00	
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	Q 27,400.00	Q -	Q 27,400.00	
TOTAL INVERSIÓN	Q 192,150.00	Q 116,000.00	Q 76,150.00	

Proyección anual de ventas

CUADRO 2				
PROYECTO: CADENA DE VALOR CAFÉ CONVENCIONAL ADIPSA, SAN AGUSTIN ACASAGUASTLAN, EL PROGRESO				
INGRESOS ANUALES POR CONCEPTO DE VENTA QUINTALES DE CAFÉ CONVENCIONAL				
CONCEPTO	UNIDADES VENDIDAS	TOTAL VENTAS	TOTAL COSTO VARIABLE	UTILIDAD BRUTA
PRODUCTOS				
saco de café convencional	240	Q 168,000.00	Q 156,000.00	Q 12,000.00
saco de café convencional para tostaduria	60	Q 97,500.00	Q 39,000.00	Q 58,500.00
TOTAL	300	Q 265,500.00	Q 195,000.00	Q 70,500.00

Una iniciativa en el marco de:

CUADRO 3 PROYECTO: CADENA DE VALOR CAFÉ CONVENCIONAL ADIPSA, SAN AGUSTIN A CASA GUASTLAN, EL PROGRESO				
COSTOS FIJOS:				
VALORES EN QUETZALES				
CONCEPTO	Cant	COSTO MENSUAL	Meses	COSTO ANUAL
II. COSTOS INDIRECTOS O FIJOS				
Equipo Administrativo	1	Q 2,500.00	12	Q 30,000.00
Inspector				
Técnicos de campo post cosecha y comercialización	1	Q 2,500.00	4	Q 10,000.00
Agua Potable	1	Q 50.00	12	Q 600.00
Servicio de Energía Eléctrica	1	Q 100.00	12	Q 1,200.00
Depreciación del Mobiliario				Q -
Depreciación del Equipo y Otros				Q -
Depreciación de Vehículos				Q -
Alquiler bodega almacenaje café				Q -
Papelería y útiles de Oficina				Q -
Reparaciones y Mantenimiento	1	Q 1,000.00	1	Q 1,000.00
Gastos por compra de herramientas y productos	1	Q 2,000.00	1	Q 2,000.00
Teléfono y Fax				Q -
Insumos de Limpieza				Q -
Empaques para producto	0	Q -		Q -
TOTAL COSTOS FIJOS		Q 8,150.00		Q 44,800.00

Una iniciativa en el marco de:

PROYECTO: CADENA DE VALOR CAFÉ CONVENCIONAL ADIPSA, SAN AGUSTIN A CASA GUASTLAN, EL PROGRESO VALORES EN QUETZALES				
CUADRO 4.				
INVERSIONES EN A CTIVOS				
CONCEPTO		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
III. INVERSIONES EN A CTIVOS				
a) EQUIPO Y HERRAMIENTAS				
maquinaria y equipo de tostadería		1	Q 116,000.00	Q 116,000.00
			Q	-
b) MOBILIARIO				
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA		1	Q 5,000.00	Q -
			Q	-
			Q	-
c) OTROS				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			Q	-
EDIFICIOS			Q	-
VEHICULOS			Q	-
TOTAL INVERSIONES EN A CTIVOS			Q	116,000.00
GASTOS DE ORGANIZACIÓN E INSTALACION				
IV. GASTOS DE VENTA Y OTROS:				
Capacitaciones y AT nuevos productores		6	500.00	3,000.00
Elaboración de manuales y normas		1	2,000.00	2,000.00
TOTAL				5,000.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN				
CONCEPTO				COSTO TOTAL
I. COSTOS VARIABLES				48,750.00
II. COSTOS FIJOS (para 6 meses)				22,400.00
III. INVERSION EN A CTIVOS				116,000.00
IV. GASTOS DE VENTAS Y OTROS				5,000.00
SUB-TOTAL INVERSION DEL PROYECTO				192,150.00
V. IMPREVISTOS				
GASTOS IMPREVISTOS				0.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN DEL PROYECTO				192,150.00

Una iniciativa en el marco de:

CUADRO 5.

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO PARA 5 AÑOS.								
VALORES EN QUETZALES								
No.	CONCEPTOS	PERIODO 0	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2022	AÑO 2023	TOTAL
1	Saldo Inicial	0.00	71,150.00	83,575.00	103,565.00	130,672.00	164,403.20	204,216.52
	INCREMENTO EN VENTAS							
	Quitales		300	400	500	600	700	
2	INGRESOS							
	Inversion Inicial	192,150.00						
3	Ventas Anuales café convencional	0.00	168,000.00	229,600.00	291,200.00	352,800.00	414,400.00	1,456,000.00
	Quitales		240	328	416	504	592	
	Tostado y Molido		97,500.00	117,000.00	136,500.00	156,000.00	175,500.00	1,638,000.00
	Quitales		60	72	84	96	108	
4	Total Ingresos	192,150.00	336,650.00	430,175.00	531,265.00	639,472.00	754,303.20	3,298,216.52
	EGRESOS							
5	Costos Variables: compra café Conv.	0.00	156,000.00	213,200.00	270,400.00	327,600.00	384,800.00	1,352,000.00
	Café convencional para tostaduría		39,000.00	46,800.00	54,600.00	62,400.00	70,200.00	273,000.00
6	Costos Fijos	0.00	44,800.00	49,280.00	54,208.00	59,628.80	65,591.68	273,508.48
7	Inversiones en Activos	116,000.00						
8	Otros costos de Comercialización y Ventas	5,000.00						
	Intereses Préstamo							0.00
	No se contempla tomar un préstamo para compra de café debido a la manera como la empresa paga al productor y es en relación de los pagos que efectúa el comprador, AUNQUE ES IMPERATIVO CONTAR CON UNA CANTIDAD DE Q 76,150.00 como capital de compra y gastos administrativos iniciales durante el primer año							
9	Subtotal Egresos	121,000.00	239,800.00	309,280.00	379,208.00	449,628.80	520,591.68	1,898,508.48
10	Utilidad Antes de Impuesto	0.00	96,850.00	120,895.00	152,057.00	189,843.20	233,711.52	1,399,708.04
11	Impuestos	0.00	13,275.00	17,330.00	21,385.00	25,440.00	29,495.00	106,925.00
12	Total Egresos	121,000.00	253,075.00	326,610.00	400,593.00	475,068.80	550,086.68	2,005,433.48
13	DISPONIBILIDAD	71,150.00	83,575.00	103,565.00	130,672.00	164,403.20	204,216.52	1,292,783.04
14	Utilidad no acumulada		96,850.00	37,320.00	48,492.00	59,171.20	69,308.32	311,141.52
						Promedio Anual:	Q	62,228.30

CUADRO No. 6

ESTIMACIÓN DE RESULTADOS DE OPERACIÓN PARA 5 AÑOS FUNCIONAMIENTO CADENA DE VALOR CAFÉ, ADIPSA SAN AGUSTIN ACASAGUASTLAN EL PROGRESO	
VALORES EN QUETZALES	
DESCRIPCIÓN	TOTAL
A) INGRESOS PROYECTADOS PARA 1ER AÑO DE PRODUCCION	265,500.00
B) GASTOS PERIODO 1 AÑO	239,800.00
- Materias primas y materiales directos (Mercadería o insumos materiales secundarios incorporados al producto, materiales de empaque y similares).	195,000.00
- Gastos de fabricación (mano de obra y cargas sociales, combustibles, energía, repuestos, mantenimiento y servicios contratados con terceros, otros insumos, seguros)	
- Gastos de administración y generales (Sueldos, Salarios, viáticos, gastos de viajes, asesoría legal, contabilidad, alquileres, comunicaciones, materiales de oficina, impuestos municipales y similares, otros gastos relacionados).	44,800.00
- Gastos de distribución y ventas (sueldos, salarios, comisiones, de venta, propaganda, flete y/o gastos con vehículos de reparto y otros gastos correspondientes a la función de ventas).	
- Gastos financieros.	0.00
- Depreciaciones y amortizaciones (depreciación de los diferentes activos fijos y amortización de gastos pre-operativos).	0.00
C) Utilidad Bruta	25,700.00
D) Impuestos	13,275.00
UTILIDAD NETA	12,425.00

Una iniciativa en el marco de:

CUADRO 7

EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DE CADENA DE VALOR CAFÉ ADIPSA, SAN AGUSTIN ACASAGUASTLAN, EL PROGRESO						
A. RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN (R.I.)						
$R.I. = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA ANUAL}}{\text{Total de Inversión}} \times 100 = \%$	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: right;">25,700.00</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; text-align: right;">239,800.00</td> </tr> </table>		25,700.00		239,800.00	10.72%
	25,700.00					
	239,800.00					
B. RECUPERACIÓN DEL CAPITAL. (R.C.)						
$R.C. = \frac{\text{CAPITAL INVERTIDO}}{\text{UTILIDAD ANUAL}} = \text{TIEMPO}$	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: right;">239,800.00</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; text-align: right;">25,700.00</td> </tr> </table>		239,800.00		25,700.00	9.33 AÑOS
	239,800.00					
	25,700.00					
<p>R.C. = 4.86 = Aproximado 57 meses</p>						
C. RENTABILIDAD SOBRE VENTAS (R.V.)						
$R.V. = \frac{\text{UTILIDAD ANUAL}}{\text{VENTAS}} \times 100 = \%$	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: right;">25,700.00</td> </tr> <tr> <td style="border-top: 1px solid black;"></td> <td style="border-top: 1px solid black; text-align: right;">265,500.00</td> </tr> </table>		25,700.00		265,500.00	9.68%
	25,700.00					
	265,500.00					

Cuadro 8

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA PRODUCCION DE CADENA DE VALOR CAFÉ DE ADIPSA SAN AGUSTIN ACASAGUASTLAN EL PROGRESO

PUNTO DE EQUILIBRIO EN QUETZALES:		PUNTO DE EQUILIBRIO EN PORCENTAJES:	
FORMULA:		FORMULA:	
P.E.Q.=	$\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS TOTALES}}}$	P.E.%=	$\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{VENTAS TOTALES} - \text{COSTOS VARIABLES}} \times 100$
	$\frac{44,800.00}{1 - \frac{195,000.00}{265,500.00}}$		$\frac{44,800.00}{265,500.00 - 195,000.00} \times 100$
	$\frac{44,800.00}{0.73}$		$\frac{44,800.00}{70,500.00} \times 100$
	$\frac{44,800.00}{0.27}$		P.E.% = 64 %
PUNTO DE EQUILIBRIO EN QUETZALES P.E.Q.= Q168,714.89 venta anual		INDICA QUE DE LAS VENTAS TOTALES, EL 64 % ES EMPLEADO PARA EL PAGO DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES Y EL 36 % RESTANTE ES LA UTILIDAD NETA QUE OBTIENE LA EMPRESA.	
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MENSUALES			
P.E.U.=	191	quintales	
Precio U.	Q	700.00	

Nota: Los datos generados de estas operaciones son sobre la proyección del 1er año de Ventas

Una iniciativa en el marco de:

CUADRO No. 9

Evaluación Financiera

1. Tasa Interna de Retorno Financiero (TIR)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Inversión	Q (192,150.00)					
Utilidad Neta Adicional		Q 96,850.00	Q 37,320.00	Q 48,492.00	#####	Q 69,308.32
Flujo de Caja Adicional	Q 71,150.00	Q 96,850.00	Q 37,320.00	Q 48,492.00	#####	Q 69,308.32
	Q (192,150.00)	Q 96,850.00	Q 37,320.00	Q 41,052.00	Q 45,157.20	Q 49,672.92
Tasa Interna de Retorno Financiero (TIR)			14.4%			

2. Valor Actual Neto (VAN)

Evaluación Financiera Valor Actual Neto Quetzales (VAN)

Valor Actual Neto Quetzales (VAN)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
Inversiones	Q (192,150.00)					
Ingresos Operativos del Grupo (a.)		Q 96,850.00	Q 37,320.00	Q 48,492.00	Q 59,171.20	Q 69,308.32
Flujo de Caja Adicional	Q (192,150.00)	Q 96,850.00	Q 37,320.00	Q 48,492.00	Q 59,171.20	Q 69,308.32
Factor Descuento	Q 1.00	Q 0.89	Q 0.80	Q 0.71	Q 0.64	Q 0.57
Valor Actual	Q (192,150.00)	Q 86,473.21	Q 29,751.28	Q 34,515.65	Q 37,604.37	Q 39,327.40
	Q 0.12					
Valor Actual Neto Quetzales (VAN)			35,521.91			

RESUMEN ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

I. EVALUACIÓN

RESUMEN: Después de haber finalizado el estudio técnico económico-financiero, especialmente la evaluación económica, se determinó objetivamente que el proyecto Cadena de valor de Café de la Asociación de Desarrollo Integral Progresista de San Agustín Acasaguastlán ADIPSA, del municipio de San Agustín Acasaguastlán, El Progreso, Guatemala, es rentable, estos resultados se describen a continuación:

Utilidad Anual Primer Año: Q.70,500.00

Ventas Primer Año: Q 265,500.00

Rentabilidad sobre la Inversión total: 10.72%

Recuperación del Capital: = 9.33 años

Punto de equilibrio en Quetzales: Q.168,714.89 anual incluyendo costo variable

Punto de Equilibrio en Unidades: 191 qq incluyendo costo variable

Valor Actual Neto: Q 35,521.91

Tasa Interna de Retorno: 14.4%

Una iniciativa en el marco de:

II. MONTO TOTAL DE LA INVERSIÓN (Financiamiento)

a) Monto Total de la Inversión:	Q.	192,150.00
b) Capital Propio/Apoyo Cooperantes:	Q.	116,000.00
c) Financiamiento:	Q.	76,150.00

6.2 Determinantes financieros

- 1. RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN TOTAL:** 10.72%, este porcentaje indica que es rentable el proyecto, es decir que su viabilidad económica es favorable si lo comparamos con el interés que está pagando actualmente el sistema bancario nacional por inversiones a plazo fijo, el cual no excede del 6% anual, esto significa que se estará obteniendo 4.72% más de lo que se obtendría si se deposita este capital a una cuenta bancaria, esto sin considerar los beneficios sociales que representa; lo cual visualiza ser una oportunidad única por los altos porcentajes reflejados en este proyecto.
- 2. TIEMPO EN QUE SE RECUPERARÁ EL CAPITAL INVERTIDO:** De acuerdo a la información obtenida en el estudio económico-financiero, se estableció que el total de la inversión se recuperará en 9.33 años por lo que se considera superior al límite ideal de cinco años, no obstante, por su naturaleza, se considera necesario.
- 3. PUNTO DE EQUILIBRIO:** Se obtuvo que al vender 191 qq de café es suficiente para cubrir el pago de los costos fijos y variables. Eso representa en ventas anuales por Q. 168,714.89.
- 4. VALOR ACTUAL NETO:** Se obtuvo Q 35,521.91 El VAN y TIR 14.4% es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedará alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable, como en este caso tomando como referencia que la empresa mantenga sus ventas.

6.3 Protocolo de actuación financiera

1. En este análisis financiero se han establecido parámetros, con base en la información recopilada, generando los márgenes de ganancia indicados. En la práctica se deben mantener estas tres premisas: menor precio a la compra; reducción en los costos de procesamiento (para lo cual se debe revisar minuciosamente la información correspondiente) y en cuanto al mayor precio a la venta se debe aplicar el criterio de calidad del producto, a efecto de lograr una participación en el mercado local.
2. Se debe tomar en consideración que el análisis financiero plantea una producción general de café convencional, tanto en sacos de 100 libras como tostado, molido y empacado en presentación de una libra.
3. Es importante indicar que el análisis financiero no asume interés por préstamos, es por ello que dicho capital se integra por parte de ADIPSA.

Una iniciativa en el marco de:

7. Plan de Marketing Interno

7.1 Presentación

El presente plan de marketing se orienta a promover acciones estratégicas para incrementar el abastecimiento de café para ADIPSA. Considerando el contexto general de la Asociación, se observa un limitado desempeño administrativo, técnico y comercial, sin embargo, se visualiza la urgente necesidad de ampliar su base de producción, a efecto de garantizar un suministro constante, de alta calidad y su fidelidad.

7.2 Objetivos

Ampliar la base productiva y comercial de café de ADIPSA.

Objetivos específicos:

- a. Implementar acciones de asistencia productiva como mecanismo para incrementar el número de socios y con ello, el abastecimiento de café para ADIPSA.

7.3 Análisis del mercado

Producto

El producto objetivo, en el caso de asistencia productiva, son las parcelas agrícolas productoras de café convencional.

Oferta

La oferta, la presenta la identificación de parcelas, como mecanismo para satisfacer la demanda proyectada. Se estima un incremento de 100qq anuales en cuanto al volumen operado por ADIPSA.

En todo caso se busca reducir costos, mejorar la productividad y aumentar calidad, mediante la incorporación de prácticas agronómicas específicas en sus sistemas internos de control, los cuales se logran por medio de asistencia técnica.

Incluye formación a los caficultores sobre el Manejo Integral de los cultivos: Fertilización, plagas, enfermedades. La producción, procesamiento y manejo post cosecha.

Una iniciativa en el marco de:

Demanda

La demanda está definida por los caficultores que implementan un cultivo tradicional de café, carentes de buenas prácticas agrícolas y que desean y se comprometen a implementar prácticas más eficientes y rentables de producción.

De igual forma se busca mejorar la calidad general del café, en atención a reducir la cantidad de producto no aceptado para exportación.

Para lograr la implementación correspondiente, es necesario contar con equipos técnicos que cuenten con la formación integral en manejo de los cultivos, que incluye opciones para los procesos de fertilización, control de plagas y enfermedades, manejo agronómico general, procesamiento y mercadeo.

Precio

En el caso de producción de café convencional, se pretende además de incrementar la calidad, mejorar el volumen de producción, lo cual se traduce en incremento de ingresos para el agricultor y para la empresa, al conseguir mejores precios de venta. Actualmente se presenta un precio de Q. 650 a Q.700 por quintal.

Beneficios

El propósito final de todo productor es la comercialización o venta de su producto, en ese sentido, es necesario informarle sobre la disponibilidad de compra del producto por parte de ADIPSA, siempre y cuando se cumpla con las normativas de calidad establecidas.

Micro entorno:

Competencia: La competencia, en este contexto, se concibe como la producción convencional de productores no asociados que operan en el territorio, así como la participación de compradores intermediarios.

Macro entorno:

Compradores: ADIPSA es el comprador oficial de la producción de café, entidad que debe tener una clara orientación hacia el mercado mayorista, que será alcanzado por medio de otras empresas exportadoras, o bien por medio de Komonilsa.

Segmentos de mercado:

Un plan de marketing es una herramienta para cumplir objetivos de ventas y crear un flujo constante de clientes hacia la empresa.

Una iniciativa en el marco de:

Siendo el mercado mayorista el segmento específico a atender por parte de ADIPSA, la orientación del Plan de Marketing se direcciona hacia lo interno de la organización y se utiliza para orientar el cumplimiento de los objetivos de abastecimiento, considerando a los productores como los clientes proveedores de la empresa.

En cuanto a producto transformado, ADIPSA deberá establecer un sistema de publicidad y colocación específico, atendiendo a su mercado objetivo, como lo es la población local y circunvecina.

Ciclo de vida del producto

Los rendimientos en las pequeñas parcelas convencionales suelen ser más bien bajos y la fertilidad del suelo va en decrecimiento, por lo cual se promoverá asistencia técnica que les permita mayor rentabilidad e incremento en su producción.

Mejoras en el acceso a los insumos, al crédito y a los conocimientos técnicos juegan un papel importante en la caficultura y en este caso ampliarán el ciclo de vida del producto.

a. Desarrollo de producto:

Se debe organizar e implementar la asistencia técnica orientada a fortalecer el sistema de cultivo, implementando eventos de capacitación y giras demostrativas.

b. Introducción del producto:

Se proyectará y respaldará la imagen de conservación ambiental y mejores ingresos económicos para los caficultores, en todas las actividades promovidas.

c. Crecimiento:

Se trabajará en la elaboración de los perfiles de parcela, a efecto de agruparlas de acuerdo con sus condiciones y requerimientos específicos y establecer las medidas de atención correspondiente.

d. Madurez

La madurez se visualiza con el cumplimiento de una producción estable y de buena calidad.

e. Declinación:

No se visualiza una etapa de declinación, ya que el cultivo, con implementación de prácticas de renovación, puede mantenerse por décadas.

Una iniciativa en el marco de:

FODA

Fortaleza

- Respaldo institucional de ASOCUCH y Defensores de la Naturaleza
- Café de alta calidad por los niveles de altura
- Experiencia en procesos productivos
- Sede propia con instalaciones administrativas y operativas
- Se cuenta con registro de marca, logotipo y empaque para café tostado y molido.
- Se cuenta con equipamiento para preparación y empaque de café molido y tostado

Debilidad

- Asociación sin apropiado nivel de organización
- No se cuenta con un mercado establecido
- débiles capacidades para la comercialización
- Deficiencias en procesos productivos
- Bajo volumen de producción
- No cuenta con equipo técnico de apoyo fortalecido
- No se implementa un monitoreo de campo eficiente.
- No hay promotores agrícolas capacitados
- No hay participación activa de socios en los procesos que desarrolla la asociación
- Poca intención de los asociados en acopiar de forma colectiva

Amenaza

- Enfermedades y plagas a la producción de café

Oportunidad

- Existencia de KOMONILSA como medio de comercialización.
- Intervención del Proyecto PROMIPYMES EN LAS SIERRAS.
- Integración de más productores de café convencional.
- Mercado nacional para café procesado (tostado, molido y empacado)
- Empresas exportadoras que operan en la zona

7.4 Estrategia comercial

Hacia lo externo, establecer alianzas comerciales con Komonilsa.

7.5 Marketing Mix

Producto:

El producto objetivo, en este caso particular, lo constituyen parcelas agrícolas de café convencional asistidas técnicamente para mejorar su productividad.

Una iniciativa en el marco de:

Precio:

El precio estará directamente vinculado con la calidad del producto y el mercado al que va dirigido. Los procesos de asistencia y capacitación permitirán mantener un diferencial de precios atractivo para el productor. En este sentido es importante avanzar en procesos de transformación (café molido y empaçado).

Promoción:

No se aplicará ningún promocional.

Vinculación con distribuidores:

Se prevé una vinculación con Komonilsa, con fines comerciales.

Publicidad:

ADIPSA debe promover en las comunidades cafetaleras del municipio, su reorganización y en especial el lanzamiento de beneficios, como asistencia técnica, capacitación, financiamiento y compra de producto a precios favorables.

Plaza:

El canal es interno y se establece entre ADIPSA y los caficultores.

Grupo objetivo:

Caficultores.

Característica de imagen:

Altos estándares de calidad de producto

Incremento en la productividad

Mercado comercial asegurado (ADIPSA y KOMONILSA)

Posicionamiento:

Se busca un alto nivel de posicionamiento ADIPSA en la mente de los caficultores

7.6 Plan de Acción

1. Contratar técnicos de campo para organizar e implementar la asistencia técnica orientada a el fortalecimiento del sistema de cultivo, implementar eventos de capacitación y giras demostrativas.
2. Coordinar la asistencia técnica, a través de cronogramas específicos.

Una iniciativa en el marco de:



Proyecto de Fortalecimiento Empresarial y Comercial
de pequeñas organizaciones de productores de la Sierra de
Los Cuchumatanes, Sierra de Las Minas y Bocas del Polochic

3. Promover mecanismos de comunicación local efectiva, por medio de los cuales los caficultores conozcan los beneficios de ser parte de la cadena del café, impulsada por ADIPSA.

Una iniciativa en el marco de:



Programa
Mipymes y Cooperativas

8. Análisis de Riesgos

A continuación, se presenta una síntesis de los principales riesgos que debe afrontar ADIPSA, los mismos son considerados, para su atención estratégica, en el protocolo de actuación (Plan de Acción).

8.1 Sobre el Negocio

El negocio es lograr el establecimiento de más hectáreas dedicadas a la producción de café en calidad y volumen apropiados. El riesgo reside en no alcanzar la meta prevista en extensión territorial de cultivo, con lo cual se verá afectada la oferta global de café.

Se debe promover mecanismos de comunicación local efectiva, por medio de los cuales los caficultores conozcan los beneficios de ser parte de la cadena del café, impulsada por ADIPSA. Dentro de dichos beneficios se visualiza la constante asistencia técnica, capacitación, financiamiento y de manera especial, la garantía de compra de su producto a precios favorables.

8.2 Sobre el Mercado

La competencia la constituyen principalmente los intermediarios, no obstante, estos ofrecen precios bajos al producto, y únicamente pago final por producto recibido, razón por la cual sus efectos serán minimizados por medio de acciones de asistencia técnica y financiera.

8.3 Sobre aspectos técnicos

La asistencia técnica es fundamental para lograr la producción y comercialización de café de alta calidad. El riesgo se asume en función de la importancia que representa la aplicación estricta de todas las prácticas agronómicas correspondientes a este cultivo, así como en los procesos de transformación, para garantizar la calidad del producto final. Por tanto, el personal técnico debe ser capacitado y fortalecido en cuanto a sus funciones y metas, ya que constituye el actor relevante en este proceso.

8.4 Sobre aspectos financieros

Bajo el esquema interno, ADIPSA debe establecer los mecanismos necesarios que permitan tanto contar con los recursos económicos necesarios para brindar el soporte financiero orientado a las actividades de fortalecimiento productivo.

9. Protocolo de Actuación (Plan de Acción)

En el presente plan de acción se considera información de interés para realizar acciones y estrategias a corto y mediano plazo que permitan superar debilidades y restricciones identificadas en los diferentes eslabones de la cadena productiva de Café.

Tabla 5 Plan de Acción

Proceso / Programa	Acciones	Responsable	Fecha / período
Fortalecimiento de la estructura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar en los directivos de ADIPSA la clara consciencia en la necesidad de consolidar un grupo estable de productores asociados, que se constituyan en los proveedores de producto para la Asociación. 2. Generar en los directivos y socios de ADIPSA la clara consciencia que se deben organizar y operar como una EMPRESA, esto en el sentido de ya no pensar en depender de donaciones y apoyos externos, sino que operar en función de ingresos por ventas. 3. Implementar un programa de capacitación y asistencia técnica orientado a la planificación financiera y el manejo financiero eficiente, dirigido a los miembros de la Asociación que desarrollan estas labores. 4. Constituir y consolidar un equipo técnico de campo, fundamental para el cumplimiento de las metas empresariales, mismo que debe impulsar la producción de café 	Junta Directiva de ADIPSA / Sub contrato por servicios profesionales	Primer semestre 2020.

Una iniciativa en el marco de:

	de calidad a efecto de lograr mejores precios de venta en un futuro inmediato.		
Programa Impulso a la productividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un programa de estímulos para motivar la participación y asociatividad de nuevos productores, a efecto de incrementar la base de proveedores de café. 2. Implementar alicientes a la asociatividad, como premios especiales, participación en giras de campo demostrativas, visitas de trabajo a fincas en Huehuetenango, Antigua Guatemala u otros departamentos del país, sorteos en fechas especiales, etc. 3. Implementar actividades socio culturales que coadyuven a generar el empoderamiento y fidelidad de los socios, así como medio para motivar el interés de socios potenciales. 4. Promover mecanismos de comunicación local efectiva, por medio de los cuales los caficultores conozcan los beneficios de ser parte de la cadena del café, impulsada por ADIPSA. Dentro de dichos beneficios se visualiza la constante asistencia técnica, capacitación, financiamiento y de manera especial, la garantía de compra de su producto a precios favorables. 	Junta Directiva de ADIPSA / Equipo de Campo	Anual

Una iniciativa en el marco de:

	5. Establecer un registro detallado de productores en el área de cobertura de ADIPSA incluyendo una ficha técnica detallada sobre las características y condiciones de sus cultivos, lo cual ayudará en la trazabilidad del producto, en su clasificación pre certificación y en la programación de asistencia, además motivará una relación más directa entre el productor y la Asociación.		
Programa Calidad Total	1. Implementar estándares de control en el proceso de acopio, selección y clasificación se realizan en las comunidades, previo su traslado al centro de acopio de ADIPSA, para su comercialización.	Junta Directiva de ADIPSA / Asesoría de campo	Anual
	2. Implementar un proceso de capacitación constante al personal técnico y de promotores rurales sobre Buenas Prácticas Agrícolas BPA para desarrollar cadenas de valor sostenibles con pequeños caficultores, para superar los problemas de plagas, enfermedades y prácticas de manejo post cosecha.	Junta Directiva de ADIPSA / Equipo de campo / Asesoría profesional	Anual
Programa de impulso a la transformación productiva	1. Establecer un programa de cobertura y metas para cada técnico de campo. 2. Elaborar perfiles de parcela, a efecto de agruparlas de acuerdo con sus condiciones y requerimientos específicos y	Junta Directiva de ADIPSA / Equipo de campo / Asesoría profesional	Anual

Una iniciativa en el marco de:

	<p>establecer las medidas de atención correspondiente.</p> <p>3. Coordinar la asistencia técnica, a través de cronogramas específicos.</p> <p>4. Establecer un centro de abastecimiento agrícola, para asegurar la dotación directa de insumos agrícolas para asegurar la calidad de la producción y fidelidad de asociados.</p>		
Programa Impulso a la comercialización	<p>1. Establecer alianzas comerciales con KOMONILSA</p> <p>2. Participar en actividades comerciales a nivel nacional</p>	Junta Directiva de ADIPSA / Asesoría profesional	Anual
Programa estratégico de rentabilidad	<p>1. Establecer un programa de capitalización para la Asociación, a efecto de disponer de los recursos financieros necesarios para asumir las compras de producto y orientar sus esfuerzos hacia mercados más favorables.</p>	Junta Directiva de ADIPSA /Asesoría profesional	Anual

10. Conclusiones

El negocio para ADIPSA lo constituye la compra, acopio, transformación y comercialización de café.

Se reconoce a ADIPSA como una asociación en desarrollo y su transitar hacia un modelo empresarial será escalonado, lo cual obliga la implementación de acciones orientadas a la construcción de una nueva visión institucional, fundamentalmente empresarial, o empresa social, por medio de la cual se aprueben procesos y acciones orientadas al fortalecimiento de los órganos administrativos y técnicos, bajo la premisa de ampliar la oferta de producto, lo cual requerirá de asistencia técnica externa, monitoreo y seguimiento a sus actividades.

Bajo la visión de fortalecimiento institucional, para garantizar la dotación y calidad del producto, el caficultor se constituye en un socio proveedor al cual se le comprará su producción en función de un beneficio tanto individual como colectivo.

Es notoria la viabilidad de crecimiento institucional, en tanto se implementen las acciones de respuesta planteadas en beneficio de los caficultores, en el sentido de garantizar precios apropiados y compromiso real de compra de su producción.

El nivel de operación propuesto y su rápido crecimiento en número de asociados se evalúan como viables, en la medida que la Asociación promueva los espacios de oportunidad, tanto de asistencia técnica y establezca mercado para su producción, aspectos en los cuales debe trabajar continuamente. Cabe indicar que en el municipio existen aproximadamente 750 fincas familiares, que en conjunto representan una oferta de más de 11,000 quintales de café pergamino.

La asociación no está actualmente preparada para incursionar en la producción de café orgánico, por tanto, debe mantener y fortalecer sus procesos de producción de café convencional y su membresía, así mismo debe fortalecer su participación en procesos de transformación y comercialización de café tostado y molido, ya que cuenta con marca y registros correspondientes.

Los elementos de mercado y financieros evaluados indican la viabilidad económica de invertir en el fortalecimiento de la asociación, bajo las premisas indicadas.

Los elementos de acción organizativa y técnica propuestos son viables de alcanzar, en tanto se avance de forma ordenada y se consoliden las alianzas técnicas y comerciales propuestas.

Una iniciativa en el marco de:

11. Recomendaciones

Aplicar los mecanismos indicados en el protocolo de actuación para asegurar el avance y consolidación de elementos organizativos, técnicos, comerciales y financieros, en beneficio de la asociación y el cumplimiento de sus objetivos y metas.

ADIPSA se debe organizar bajo un enfoque empresarial social, luego de la adquisición o compromiso de venta, por parte del caficultor, el café ya es propiedad de la asociación, no de los caficultores, por tanto, las ganancias se deben dirigir a la capitalización de la Asociación. Es obvio que esto al final redundará en mayores beneficios para los socios, sin embargo, no deben mezclarse estos dos momentos.

El objetivo comercial de ADIPSA debe ser el café convencional, en tanto se consolidan las condiciones de organización, asistencia técnica y establecimiento de alianzas comerciales, en el mediano plazo, sin embargo, debe incursionar fuertemente en la producción de café tostado y molido, debido a las ventajas que representa éste, desde el punto de vista de su rentabilidad.

ADIPSA se ve fortalecida con aportes de cooperación, sin embargo, esto no debe confundir su rol empresarial, en el sentido de que toda colaboración sea orientada a su fortalecimiento y no a su dependencia, ya que dichos programas son temporales.

La organización debe asumir dos roles totalmente diferenciados, pero vinculados, uno es su trabajo hacia el bienestar de los agricultores, lo cual logra brindándoles asistencia técnica para mejorar su productividad y recursos económicos asegurando la compra de su producción; el otro rol es el comercial, el cual logrará por medio de alianzas estratégicas que le permitan su desarrollo productivo y el otro rol es el comercial, en donde, a través de aliados estratégicos, busca mejores condiciones de venta que permitan su crecimiento comercial.

En materia de comercialización ADIPSA debe aprovechar la orientación de Komonilsa, a efecto de no invertir esfuerzos y recursos en el mismo sentido.

Dado el bajo nivel de asociatividad, se deben promover mecanismos de comunicación local efectiva, por medio de los cuales los caficultores conozcan los beneficios de ser parte de la cadena del café, impulsada por ADIPSA. Dentro de dichos beneficios se visualiza la constante asistencia técnica, capacitación, financiamiento y de manera especial, la garantía de compra de su producto a precios favorables.

Una iniciativa en el marco de:

Finalmente, se recomienda Utilizar el plan de negocios como guía para la planificación, ejecución y supervisión de las actividades para el fortalecimiento de la asociación.

12. Diagrama de Gantt

Los procesos, programas y acciones antes referidas se presentan en un Diagrama de Gantt, en archivo digital adjunto, a continuación, se presenta una ilustración del mismo.

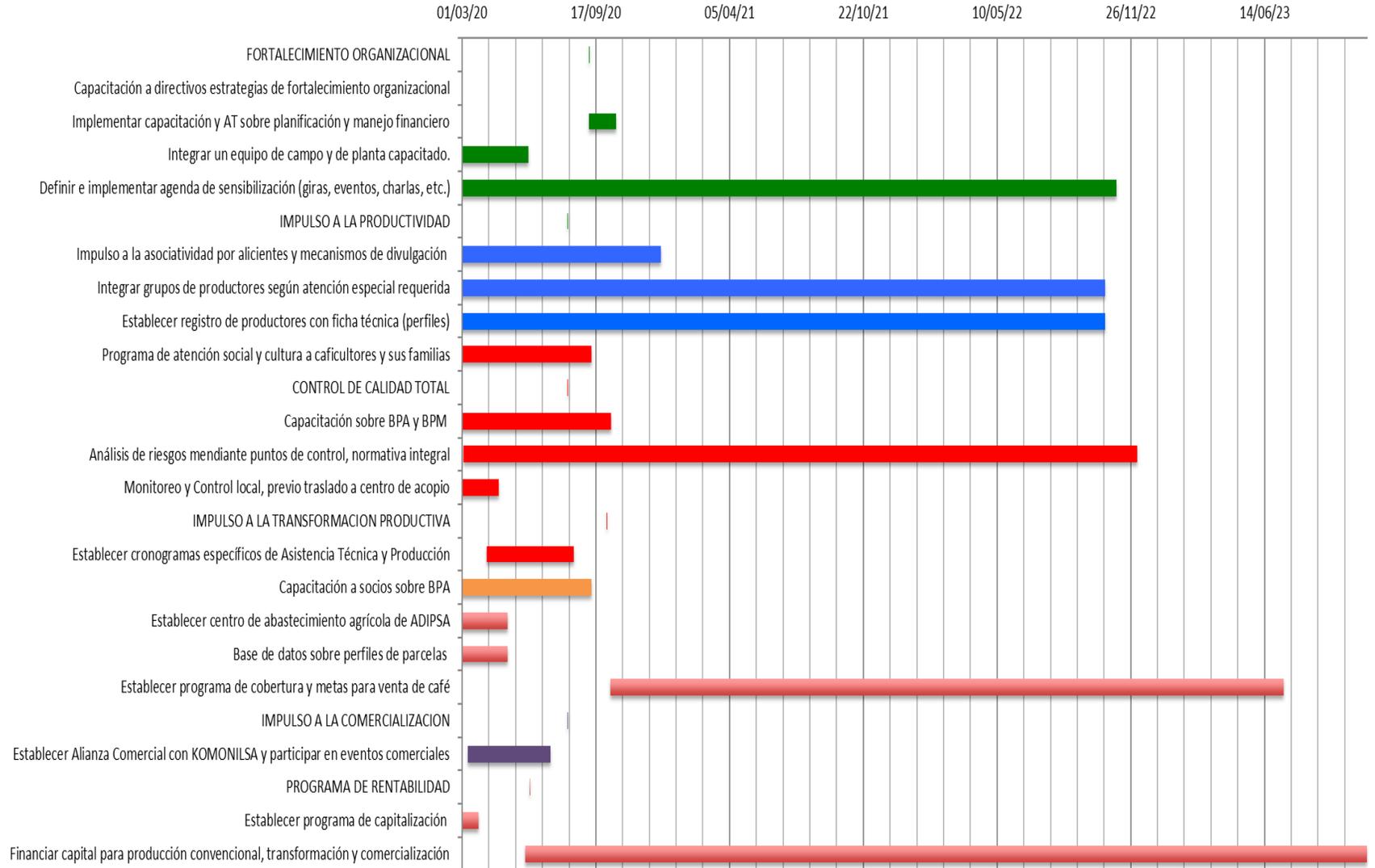
PLAN DE ACCION CADENA DE VALOR DE CAFE ADIPSA

Numero	Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha final	Duración (días)
1	FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL	06/09/20	06/09/20	0
2	Capacitación a directivos estrategias de fortalecimiento organizacional	03/01/20	13/02/20	41
3	Implementar capacitación y AT sobre planificación y manejo financiero	06/09/20	17/10/20	41
4	Integrar un equipo de campo y de planta capacitado.	07/02/20	07/06/20	121
5	Definir e implementar agenda de sensibilización (giras, eventos, charlas, etc.	03/02/20	04/11/22	1005
6	IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD	05/08/20	05/08/20	0
7	Impulso a la asociatividad por alicientes y mecanismos de divulgación	17/02/20	23/12/20	310
8	Integrar grupos de productores según atención especial requerida	15/01/20	18/10/22	1007
9	Establecer registro de productores con ficha técnica (perfiles)	15/01/20	18/10/22	1007
10	Programa de atención social y cultura a caficultores y sus familias	03/01/20	10/09/20	251
12	CONTROL DE CALIDAD TOTAL	05/08/20	05/08/20	0
13	Capacitación sobre BPA y BPM	03/02/20	09/10/20	249
14	Análisis de riesgos mediante puntos de control, normativa integral	03/03/20	05/12/22	1007
15	Monitoreo y Control local, previo traslado a centro de acopio	03/02/20	24/04/20	81
16	IMPULSO A LA TRANSFORMACION PRODUCTIVA	03/10/20	03/10/20	0
17	Establecer cronogramas específicos de Asistencia Técnica y Producción	06/04/20	14/08/20	130
18	Capacitación a socios sobre BPA	03/01/20	10/09/20	251
19	Establecer centro de abastecimiento agrícola de ADIPSA	03/01/20	07/05/20	125
20	Base de datos sobre perfiles de parcelas	03/01/20	07/05/20	125
21	Establecer programa de cobertura y metas para venta de café	08/10/20	12/07/23	1007
23	IMPULSO A LA COMERCIALIZACION	05/08/20	05/08/20	0
24	Establecer Alianza Comercial con KOMONILSA y participar en eventos comerc	09/03/20	10/07/20	123
25	PROGRAMA DE RENTABILIDAD	10/06/20	10/06/20	0
26	Establecer programa de capitalización	02/01/20	25/03/20	83
27	Financiar capital para producción convencional, transformación y comercializ	03/06/20	14/11/23	1259

Una iniciativa en el marco de:



PLAN DE ACCION CADENA DE VALOR DE CAFE ADIPSA



Una iniciativa en el marco de:

