CATIE
16 MAY 2003
RECIBIDO

CATIE Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

Evaluación de estrategias de comercialización en café orgánico del área Mesoamericana y la República Dominicana

Róger Meneses Castro

CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA

PROGRAMA DE ENSEÑANZA PARA EL DESARROLLO Y LA CONSERVACIÓN

ESCUELA DE POSTGRADUADOS

CATIE
16 MAY 2003
RECIBIDO
Rica

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN CAFÉ ORGÁNICO DEL ÁREA MESOAMERICANA Y LA REPÚBLICA DOMINICANA

POR

RÓGER MENESES CASTRO

Turrialba, Costa Rica

2002

CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA
PROGRAMA DE EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA CONSERVACIÓN
ESCUELA DE POSTGRADUADOS

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN CAFÉ ORGÁNICO DEL ÁREA MESOAMERICANA Y LA REPÚBLICA DOMINICANA

Tesis sometida a la consideración de la Escuela de Postgraduados, Programa de Educación para el Desarrollo y la Conservación del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza y como requisito para optar al grado de:

Magíster Scientiae

en Socioeconomía Ambiental
con énfasis en Economía Ambiental,
subespecialidad en Sociología Rural

POR

RÓGER MENESES CASTRO

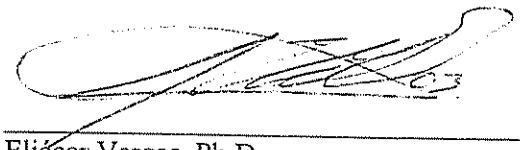
Turrialba, Costa Rica

2002

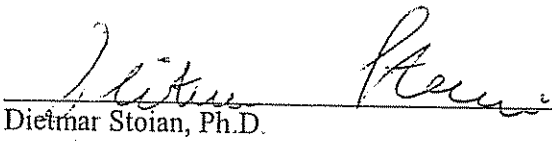
Esta tesis ha sido aceptada en su presente forma por el Programa de Educación para el Desarrollo y la Conservación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobada por el Comité Consejero del Estudiante como requisito parcial para optar por el grado de:

MAGISTER SCIENTIAE

FIRMANTES:



Eliécer Vargas, Ph.D.
Consejero Principal



Dietmar Stoian, Ph.D.
Miembro Comité Consejero

Gabriela Soto, M.Sc.
Miembro Comité Consejero

Ali Moslemi, Ph.D.
Director Programa de Educación y
Decano de la Escuela de Posgrado

Róger Meneses Castro
Candidato

Debemos producir lo que se venda y
no vender lo que se produce,
porque no somos expertos en mercadeo.
Debemos ser buenos con nuestras experiencias
en como producir, pero producir algo que tiene un mercado,
el cual nos dé el beneficio económico que buscamos,
para satisfacer nuestras necesidades básicas.

Miguel Melo
Barahona, República Dominicana

DEDICATORIA

Este trabajo quiero dedicarlo especialmente a quienes son el motivo de este estudio, y por quienes decidí cruzar las fronteras de mi país, buscando respuestas a parte de tantas incógnitas: **los campesinos latinoamericanos**. Esperando que algún día puedan llegar a ser, con justicia, dueños de todo el proceso de sus productos. Especialmente a los que trabajan, pensando en la sostenibilidad de sus tierras, de sus familias y del mundo

A quien ha luchado por mi superación académica, Yosseth.

A mi Chiquitita, dulce Daniela, por pintarnos un mundo lleno de colores.

A doña Thais y don Oldemar, por su amor, cariño, amistad, consejos, pero sobre todo por ser los mejores PADRES del mundo.

A los amigos de mi alma, porque son más que hermanos, Denitas, Oscar, Olde, Mariqueca, Tavo (el Padrecito), Aurel, Lilly, Beta, Jose, Marito, Karol, Eric, Esteban y Ninín.

A los que llegaron después, Tita, el Varón, Mi Negra, Cynthia, Juancho, Mary, Marcela, Anita, Adrián, Yayo, Rayner, Pame, Amanda, Meli, Camila, Jarod, Winston, Sheril, María Celeste...

A mis tíos Insignias: Tío Milo y Tío Orlando.

A dos personas que Dios las puso en mi camino, una por regalarme parte de su gran cariño de madre, y de su entrega incondicional a las personas: doña Lilliam; y la otra, porque me ha enseñado cuan fácil puede ser la vida, tomándola sin apuro, basta escucharlo, para darse cuenta de su gran sabiduría y sapiencia, por eso creo que don Álvaro es ejemplo de éxito.

A mi gran amigo y sabio consejero, se lo prometí, don Alexis Vargas.

A todos los compañeros de la Promoción 2001, enojados o no.

AGRADECIMIENTOS

Indudablemente tengo que agradecerte DIOSITO, por darme la oportunidad de conocer parte de lo bello que es Latinoamérica, y la fuerza para culminar con éxito lo que siempre soñé.

A mi Consejero Principal, Doctor Eliécer Vargas, porque realmente fue eso, un consejero, y gracias porque me animó a vivir aventuras fuera de Costa Rica, dignas de escribir y compartirlas en un libro.

Al doctor Dietmar Stoian y la Master Gabriela Soto, fueron junto con Eliécer, el Comité ideal.

A todos los que tuvieron la paciencia de regalarme un largo instante durante mis entrevistas en Nicaragua, Guatemala, El Salvador, República Dominicana, México y Costa Rica, gracias, porque a ustedes se debe esta investigación.

Muy sinceramente agradezco al Doctor Gilberto Páez, no sólo por sus enseñanzas, como excelente educador, sino, porque de no haber sido por él, mis estudios de postgrado, aún se mantendrían en mis sueños.

Al Master Emilio Mora, colaborador incondicional de los estudiantes de la Escuela de Postgrado y pilar de mi formación académica de postgrado.

A la Master Cristina Yépez y al Ing. Bayron Medina (futuro Master), mi ubicación en Chiapas y Guatemala, no hubiera sido posible sin su valiosa ayuda, así como todos los que me brindaron información para ubicar las organizaciones entrevistadas, muchas gracias.

Al Doctor Bryan Finegan, de corazón, muchas gracias.

Y por supuesto, a mis hermanos del alma en el CATIE, Moncho, Jorgito, Marcelo (Che), Jeannette (mi Hermanita), Héctor (mi Rey) y sus preciadas familias, gracias por convertirse en algo más especial que amigos, fueron parte de mi familia. Aquellos seres que necesitamos todos los que vivimos la intensidad del mundo Catiano.

BIOGRAFÍA DEL AUTOR

El autor nació en Alajuela, Costa Rica, en 1969. Obtuvo el título en Ingeniería Agropecuaria Administrativa, en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago.

En Desarrollo Rural, brindó asistencia técnico-administrativa a organizaciones rurales, con el Programa de Desarrollo Rural Osa-Golfito, de la Unión Europea. Diseñó y ejecutó un Sistema Administrativo de Créditos Agrícolas para COOPEPOCOCÍ R.L. Fue Director Administrativo del Proyecto de Plátano para Pequeños Productores de El Indio, Pococí.

En el sector público, con el Consejo Nacional de la Producción (CNP), participó en estudios de comercialización de tomate, papa y cebolla en el Valle Central de Costa Rica.

En la empresa privada, fue Administrador de Finca, en Plantas Reales S.A., productora y exportadora de Helecho Hoja de Cuero, ubicada en Tobosi de Cartago. En la empresa Standard Fruit Company de Costa Rica, capacitó personal de supervisión, administrativo, técnico y trabajadores de finca, en las Normas de Protección Ambiental ISO 14001; posteriormente, en la misma compañía, fue Auditor de Prácticas Agrícolas, en Siquirres y Coordinador de Investigación, en el Valle de la Estrella, Zona Atlántica.

CONTENIDO

Dedicatoria V

Agradecimientos VI

Biografía del autor VII

Contenido VIII

Resumen X

Summary XI

Lista de cuadros XII

Lista de figuras XIII

1. INTRODUCCIÓN 13

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 13
1.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN 14
1.3 OBJETIVO GENERAL 14
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
1.5 PREGUNTAS CLAVES 15
1.6 HIPÓTESIS 15
2 REVISIÓN DE LITERATURA 16
2.1 DEFINICIONES DE COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO 16
2.2 IMPORTANCIA DE LA COMERCIALIZACIÓN 16
2.3 EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN 17
2.4 FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO EN LA COMERCIALIZACIÓN Y EL MERCADEO 18
2.5 SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVA DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIO DE ECOPRODUCTOS 23
2.6 TENDENCIA DEL MERCADO EN EUROPA Y ESTADOS UNIDOS 23
2.7 PRODUCTOS DEMANDADOS 24
2.8 CERTIFICACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ORGÁNICOS 24
2.8.1. Lineamientos de la IFOAM para la producción, inspección y certificación del café y té orgánicos *25*
2.9 EL CAFÉ ORGÁNICO, COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA EN LATINOAMÉRICA 28
2.10 EL MERCADO DE CAFÉ ORGÁNICO EN EUROPA 32
2.11 EL MERCADO DEL CAFÉ SOSTENIBLE EN ESTADOS UNIDOS 32
2.12 EL COMERCIO JUSTO 33
2.12 NORMAS E INSTRUMENTOS DE POLÍTICA COMERCIAL Y EL ACCESO DIFERENCIADO A MERCADOS PARA PRODUCTOS ECOLÓGICOS 35
2.13 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL 37

3 MATERIALES Y MÉTODOS 39

3.1 LOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO 39
3.2 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA 39
3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS 39
3.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 40
3.4.1 Identificación de factores de éxito y fracaso *40*
3.4.2 Identificación de variables comunes al éxito o al fracaso *41*

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN 42

4.1 TIPOS DE ORGANIZACIÓN 42
4.2 CONSIDERACIONES BÁSICAS 43

4.2.1 Años en la Comercialización de Café Orgánico ... 43
4.2.2 Cantidad de Asociados ... 43
4.2.3 Cultivo con el cual inició la comercialización ... 44
4.2.4 Venta de café a través de otro producto ecológico ... 44
4.2.5 La Comunicación entre socios ... 44
4.2.6 Ayuda de Terceras partes ... 44
4.3 EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN ... 45
4.3.1 Infraestructura, personal administrativo y transporte ... 45
4.3.2 El Proceso de comercialización ... 45
4.3.3 Información que se maneja durante la comercialización ... 47
4.3.4 Renovación en conocimientos sobre comercialización ... 47
4.3.5 Colocación inicial del producto en el mercado ... 48
4.3.6 Alianzas Estratégicas ... 49
4.4 APOYO INSTITUCIONAL A LA COMERCIALIZACIÓN ... 49
4.4.1 Asesoría en la Comercialización ... 50
4.4.2 Apoyo Financiero ... 50
4.4.3 Incentivos Económicos ... 51
4.5 MERCADO ... 52
4.5.1 Definición del Mercado ... 52
4.5.2 Diferenciación del Producto y Adaptabilidad a cambios en el Mercado ... 52
4.5.3 Calidad del Producto ... 53
4.6 CERTIFICACIÓN ... 53
4.6.1 Certificadoras ... 53
4.6.2 Contacto con la certificadora ... 54
4.6.3 Forma de pago de la certificadora ... 54
4.6.4 ¿Cuáles son los beneficios de certificar? ... 55
4.6.5 ¿El costo de la certificación es la principal limitante para comercializar? ... 55
4.7 ANÁLISIS DE FACTORES DE ÉXITO ... 56
4.8 REFLEXIONES METODOLÓGICAS ... 58
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ... 59
5.1 CONCLUSIONES ... 59
5.2 RECOMENDACIONES ... 59
6 LITERATURA CITADA ... 61
7. ANEXOS ... 64

RESUMEN

Palabras Claves: Comercialización, mercadeo, estrategias, café orgánico, organización, factor de éxito, mercado, alianzas estratégicas, comercio justo, cooperativa, unión de ejidos, asociación de productores, sociedad anónima, organización no gubernamental, calidad, asesoría

Las organizaciones que comercializan café orgánico en Mesoamérica y República Dominicana, enfrentan limitaciones internas, como carencia de investigación, producción desordenada, falta de tecnología, falta de infraestructura y los costos de certificación. Así como factores externos, tales como falta de asistencia técnica, financiamiento, organización, asesoría y ayuda estatal, ente otros. A pesar de estas limitaciones, existen grupos de pequeños caficultores orgánicos en esta región, que han implementado estrategias de comercialización con éxito.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación, fue determinar los factores que inciden en el sistema de comercialización, que le ha dado estabilidad a estos grupos en el mercado de café orgánico. Para esto, se aplicó una entrevista semiestructurada, basada en información general de las organizaciones, el sistema de comercialización, apoyo institucional, el mercado y la certificación. Estableciendo como población en estudio, organizaciones identificadas en Mesoamérica y República Dominicana, dedicadas a la comercialización de café orgánico. La muestra se definió de acuerdo a la facilidad de comunicación y accesibilidad de éstas, para poder realizar las entrevistas personalmente o por correo electrónico.

Primero se identificó y registró una población total de 50 organizaciones que comercializan café orgánico, éstas se categorizaron por país (México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana), tipo de organización (Sociedades Anónimas, Cooperativas, Uniones de Ejidos, Asociaciones de Productores y Organizaciones de Apoyo*), por categorías en años de operación (< 5 años, entre 5 y 10 años y > 10 años). La participación de las sociedades anónimas es muy representativa, así como, la incursión de asociaciones de productores, en los últimos cinco años.

Los factores de éxito encontrados fueron las alianzas estratégicas con compradores y entre organizaciones, asesoría de entidades externas, la agrupación entre organizaciones y las ventajas competitivas, de los cafetales cultivados bajo condiciones de bosque natural.

Se recomienda, la organización entre productores para obtener mayor volumen, facilitar el proceso de certificación, habilitar el acceso a la información y abrir los canales de comunicación con el mercado. Así mismo, la certificación y la alta calidad del producto, son variables que deben estar presentes para mantener el producto en el mercado.

Por último la investigación concluye rechazando la hipótesis planteada, ya que las organizaciones que comercializan café orgánico, han logrado éxito, a través de estrategias implementadas, por la intervención de entidades externas.

* Organización que brinda asesoría a pequeños productores sin fines de lucro

SUMMARY

Keywords: Commercialization, marketing, strategies, organic coffee, organization, success factor, market, strategic alliance, fair trade, co-operative, Ejido Unions, producer association, anonymous societies, non-governmental organizations, quality, consultation.

Organic coffee organizations in Mesoamerica and the Dominican Republic face internal limitations such as lack of research, technology, infrastructure, disorganized production and certification costs. External factors such as lack of technical assistance, financial aid, organization, consultation, and state help are evident as well. Despite these limitations, there are organized small-sized organic coffee producer groups in this region that have implemented commercialization strategies responsible for their success.

The objective of this study was to determine the commercialization system factors, responsible for the stability of these groups within organic coffee markets. The total population, identified organic coffee commercialization organizations in Mesoamerica and the Dominican Republic, was determined through a semi-structured survey, based on general information, commercialization system, institutional support, market and certification. The sample was selected according to communication and access facilities in order to carry out interviews either in person or via e-mail.

Fifty organic coffee commercialization organizations were both identified and registered. These organizations were further categorized by country (Mexico, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica and Dominican Republic), by type (Anonymous Societies Co-operatives, Ejido Unions, Producer Associations, and NGO's), by commercialization operational existence (< 5 years, between 5 and 10 years, and > 10 years). Anonymous Societies have been representative during the last fifteen years whereas Producer Associations have had important participation in the latter five.

Success factors such as client-organization strategic alliances and organization-organization strategic alliances, external consultation, organization clusters, natural crop conditions (primary forest coffee plantations) were found.

Producer organization to increase product volume, facilitate certification procedure, enable information access and open market communication channels is recommended. Both organic coffee certification and high quality product are variables needed to fix product in the market.

Organic coffee commercialization organizations have not been able to stand by themselves in the market, external entities have intervened in the process, therefore the stated hypothesis has been rejected.

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Factores de Éxito y Fracaso en la Comercialización y Mercadeo 19

Cuadro 2. Mercado Europeo de Productos Orgánicos para 1997, estimado para el año 2000 23

Cuadro 3. Área cultivada con café orgánico certificado por país en los períodos 1995/96 y 1997/98, en hectáreas. 29

Cuadro 4. Producción estimada de café orgánico en los países de América Central en las cosechas 1997/98 y 2000/01, en quintales 30

Cuadro 5. Exportación de café orgánico mexicano, precio promedio del café orgánico y del café convencional, y diferencial de precios en las cosechas 1995/96 y 1999/2000. 31

Cuadro 6. Precios mínimos fijados por la FLO para compras de café, en US$/libra, F.O.B. 35

Cuadro 7. Ventas de café de la FLO entre 1997 y el año 2000, en toneladas. 35

Cuadro 8. Organizaciones dentro de la Muestra 40

Cuadro 9. Participación en la Comercialización de Café Orgánico por país, según el tipo de Organización entrevistada 42

Cuadro 10. Años de Experiencia en la comercialización de café orgánico según el Tipo de Organización 43

Cuadro 12. Organizaciones que han recibido algún tipo de ayuda 45

Cuadro 13. Colocación Inicial del café orgánico en el mercado de las organizaciones entrevistadas. 48

Cuadro 14. Certificadoras usadas con mayor frecuencia en la muestra 53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Área de Estudio 39

Figura 2. Distribución del Número de Asociados Totales por Tipo de Organización 44

Figura 3. Financiamiento de las Organizaciones 51

Figura 4. Procedencia de los Incentivos 52

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La oferta de productos orgánicos[1] en el mundo no satisface la demanda creciente tanto en productos frescos, como procesados. Así lo demuestra una encuesta realizada por el Organic Marketing News and Information Service (OMNIS) con productores de California (CCI, 1999).

Por lo tanto, es necesario promover la importancia de estos productos, tales como lo son el consumo de alimentos sanos (libres de agroquímicos), la conservación del ambiente, el comportamiento natural de los ecosistemas y la recuperación del suelo (Restrepo 2000).

Las organizaciones y empresas que comercializan café orgánico, enfrentan limitaciones internas, como son, por ejemplo: carencia de investigación, producción desordenada, falta de tecnología, falta de infraestructura y los altos costos en que se incurre durante el período de transición (Hamm citado por CCI 1999).

También existen factores que están fuera del alcance de la organización, tales como:

- falta de expertos que brinden asistencia técnica,
- carencia de normas nacionales para la producción orgánica de café,
- falta de inspectores y certificadores orgánicos,
- falta de fuentes de financiamiento,
- falta de organización en asociaciones y cooperativas que faciliten la captación de recursos financieros y el acceso a mercados,
- falta de incentivos, como la reducción de impuestos, subsidios y
- acceso a crédito (García 1999).

Por lo tanto, el apoyo a actividades de mercadeo y en general, de comercialización, es para algunos, una de las tareas más importantes a realizar si se quiere mejorar los niveles de oferta, principalmente porque ésta no ha ocupado un lugar de importancia dentro de las estructuras de planificación agrícola (Hamm, citado por CCI 1999)

Es frecuente observar las inversiones dirigidas a otros rubros como: investigación en producción, infraestructura, extensión agrícola, crédito y otros; sin embargo el caso de la comercialización, no es tomado en cuenta con la importancia necesaria sino hasta que el proceso productivo tropieza con la cosecha, y no hay donde comercializarla. La

1 Son producidos con bajo uso de insumos, sin contaminar el ambiente

comercialización representa, al final de todo proceso, su éxito o su fracaso (Charchalac, 1999).

A pesar de lo comentado anteriormente, algunas empresas y grupos organizados han cambiado sus formas convencionales de producción, adoptando la producción orgánica y logrando estabilidad en el mercado, se argumenta que han usado ciertas estrategias de comercialización que los mantienen produciendo y vendiendo hasta la fecha (García 1999).

Por lo tanto, el problema se centra en detectar, cómo algunas organizaciones comercializadoras de café orgánico han logrado estabilizarse exitosamente en el mercado. Teniendo como mayor limitante, la escasa información sobre éxito y fracaso en la comercialización de café orgánico.

El estudio se centrará en este cultivo, debido a varias razones: primero, búsqueda de alternativas, para mejorar las condiciones de vida del pequeño y mediano productor. Segundo, mejorar la calidad del ambiente, al dejar de producir bajo el sistema convencional de uso de agroquímicos.

1.2 Importancia de la Investigación

El éxito logrado por algunos agricultores del área Mesoamericana y República Dominicana en la comercialización de café orgánico, puede aportar útiles lecciones para el enfoque de investigación de mercadeo orientada al agricultor. Tomando en cuenta que los factores ya indicados, además de ser externos o internos a las organizaciones, también lo son a la función de comercialización.

Incorporándose los resultados de la presente investigación a programas de capacitación y desarrollo empresarial de eco-productos.

1.3 Objetivo General

Determinar los factores que inciden en el sistema de comercialización, que le ha dado estabilidad a pequeños y medianos productores en el mercado de café orgánico en Meso América y la República Dominicana.

1.4 Objetivos Específicos

1. Identificar, registrar y categorizar por años de operación, volumen y participación en el mercado exterior a nivel regional organizaciones que producen y comercializan café orgánico.

2. Analizar factores de éxito y fracaso de las organizaciones en el proceso de comercialización en los países de Mesoamérica y República Dominicana.
3. Plantear recomendaciones con base en la experiencia recavada a nivel regional

1.5 Preguntas Claves

1. ¿Qué Organizaciones cafetaleras existen en Mesoamérica y cómo pueden ser clasificadas?
2. ¿Cuáles son los factores de éxito para el desarrollo de éstas?
3. ¿Qué estrategias de organización interempresarial y de crear alianzas estratégicas persiguen estas organizaciones?
4. ¿Cuál ha sido el impacto de la certificación, tomando en cuenta sus costos y beneficios?

1.6 Hipótesis

La mayoría de las organizaciones dedicadas a la comercialización de café orgánico, pueden estabilizar su producto en el mercado mediante estrategias establecidas en forma independiente, sin la ayuda de terceras partes.

2 Revisión de Literatura

2.1 Definiciones de Comercialización y Mercadeo

La comercialización es un proceso, en el cual por etapas y por diferentes tipos de empresas se realizan varias funciones que conducen el producto desde el sitio de producción al lugar de consumo (Wierer citado por Cartay 1969).

Otros autores le han definido como un sistema que proporciona a la comunidad determinados bienes o servicios por medio de funciones en las diferentes etapas que constituyen el sistema de mercadeo (Kriesberg y Steele 1974).

Kotler y Armostrong (1996), definen la comercialización como la introducción de un producto al mercado, tomando en cuenta cuatro aspectos:

- cuándo introducir el producto, considerando si éste puede reducir las ventas de otros producidos por la empresa, si puede mejorar o si la economía está lenta;
- dónde colocar el producto, en una región, varias regiones, el mercado nacional o el mercado internacional;
- a quién distribuir los productos, buscando mercados donde las personas lo acepten pronto, usen mucho y que existan líderes de opinión;
- cómo introducir el producto en los mercados elegidos, por ejemplo promocionándolo por medio de la oferta de premios o degustaciones en salas de exhibición.

Por otra parte, el mercadeo es definido por Wierer, citado por Cartay (1973), como un proceso mediante el cual se coordinan los gustos, preferencias, necesidades y poder adquisitivo de los consumidores con los recursos de producción.

Otra definición más reciente, conceptualiza al mercadeo como el conjunto de todas las actividades de negocios involucradas en el flujo de productos y servicios desde el punto inicial de la producción, hasta que los productos llegan a las manos de los consumidores (Khols y Uhl 1990).

2.2 Importancia de la Comercialización

Las empresas y organizaciones enfrentan un entorno que se caracteriza por una tecnología de rápido cambio, por una competencia que es cada vez mas multinacional en cuanto a ámbito y por el cambio de las fuerzas políticas y económicas (Guiltinan y Paul 1994).
Estos cambios tienen implicaciones importantes para las decisiones de comercialización en una organización. Las decisiones sobre el diseño de productos y servicios, precios y

métodos promocionales y sistemas de distribución apropiados deben realizarse después de considerar las restricciones y oportunidades del entorno.

Las organizaciones reconocen que están compitiendo no sólo a nivel nacional, sino también en un mercado global. El comercio mundial ha dado lugar a enlaces globales de mercados, tecnologías y estilos de vida desconocidos e imprevistos con anterioridad. Al mismo tiempo ha afectado profundamente la elaboración nacional de políticas y ha resultado, con frecuencia, en el surgimiento de oportunidades y amenazas nuevas para compañías nuevas e individuos (Czinkota y Ronkainen 1996).

2.3 El Proceso de Comercialización

El objetivo final de todo esfuerzo de comercialización es colocar los bienes en las manos de los consumidores. Muchas actividades de comercialización se deben llevar a cabo para cumplir con este objetivo. Estas actividades se denominan "funciones de mercadeo" y son el vender, comprar, almacenar, transporte y otros. Estas se llevan a cabo dentro de un marco de mercadeo involucrando tres procesos: 1) concentración; 2) ecualización; 3) dispersión.

La concentración es el primer aspecto dentro del flujo de productos. Los bienes producidos deben ser recolectados en grandes cantidades en puntos centrales para que sean mercadeados eficientemente. La concentración es particularmente importante en la comercialización de bienes en estado natural u original como el caso de las frutas frescas y vegetales.

El segundo aspecto es la dispersión de bienes que han sido concentrados en puntos centrales hacia el consumidor, los materiales puros son dispersados a las procesadoras y los productos listos para el consumo son dispersados a los intermediarios, para otra dispersión a los consumidores finales.

Los métodos por los cuales la dispersión y concentración toman lugar, no son uniformes para todos los bienes. Algunos productos agrícolas, por ejemplo, son enviados directamente del productor a mercados locales y luego a mercados centrales. Los grandes detallistas usualmente compran directamente a los productores y algunas veces los agricultores venden a los consumidores directamente.

La ecualización ocurre entre la concentración y dispersión. Esta consiste en ajustes de oferta a demanda con base en tiempo, cantidad y calidad, es el proceso mediante el cual la oferta de bienes listos para la venta es ajustada a la demanda de estos.

La mayoría de los productos agrícolas son producidos para el mercado, más que para llenar órdenes específicas y debido a que la producción y el consumo son generalmente estacionales y la demanda está sujeta a frecuentes fluctuaciones, el flujo de productos al mercado no corresponde en puntos de tiempo a la demanda para el consumo, sin embargo muchas veces ni la cantidad, ni la calidad de los bienes llenan las necesidades del consumidor, al venir éstos de productores individuales (Tousley et al 1962).

Sin embargo, un estudio hecho por Barkema et al (1991), indica que el mercadeo de alimentos en Estados Unidos, ha venido cambiando la forma en que los productores y procesadores llevan los productos al consumidor. En forma de una revolución silenciosa, la cual, encara cambios en el gusto de los consumidores y en la tecnología.

Hoy en día el consumidor quiere nutrición, conveniencia y una gran variedad de productos comestibles. Mientras tanto avances en producción y tecnologías de proceso están permitiéndole a los productores y procesadores de alimentos dar más precisamente en el blanco con respecto a los nichos de consumidores.

En conjunto estos cambios en la demanda de los consumidores y tecnología de alimentos están cambiando la manera en que el mercado de alimentos une productores, procesadores y consumidores (Barkema et al 1991).

2.4 Factores de Éxito y Fracaso en la Comercialización y el Mercadeo

Las estrategias en la comercialización y el mercadeo son planes que especifican el impacto que una empresa espera lograr sobre la demanda de un producto o una línea de productos en un mercado determinado (Guitinan y Paul 1994).

El siguiente cuadro resume factores de éxito y fracaso en la comercialización, haciendo un análisis de cada uno de éstos:

Cuadro 1. Factores de Éxito y Fracaso en la Comercialización y Mercadeo

Número	Factores de Éxito (FE)	Factores de Fracaso (FF)
1	Definir el Mercado	Comprar los Clientes (Dumping)
2	Los cambios demográficos	No considerar todas las personas clientes
3	Buena relación con el cliente	Falta o deficiecia de organización comercial
4	Diferenciación del Producto	Producción desordenada
5	Alianzas Estratégicas	Falta de Tecnología
6	Formación de Asociaciones y Cooperativas	Ausencia de Información
7	Confianza entre socios	Falta de Infraestructura
8	Manejo de Barreras Culturales	Deficiente Apoyo Técnico
9	Adecuada y oportuna comunicación	Carencia de Apoyo Financiero
10	Contratación adecuada	
11	Buena calidad de productos y servicios	
12	Información de mercado actualizada, adecuada	
13	Adaptabilidad y flexibilidad de responder a cambios en el mercado	

Fuente: Varios autores, mas adelante indicados

Factores de Éxito (FE):

Drucker (1994) utiliza dos ejemplos para analizar los dos primeros factores de éxito. La definición del mercado, para explicarlo, menciona el caso de la introducción del telefax al mercado de los Estados Unidos, el cual fue un gran éxito y un fracaso a la vez.

Los fabricantes de éste aparato (estadounidenses) estaban listos para lanzar este producto al mercado, no obstante, una investigación de mercado les dio a entender que no había demanda para éste, colocándolo solamente en oficinas muy grandes. Sin embargo los japoneses, lo colocaron no sólo en oficinas, sino hasta en los hogares.

La diferencia estuvo en que los japoneses comprendieron que no se debe hacer investigación de mercado, sino se tiene el producto en el mercado, ya que en vez de preguntarse "¿Cuál es el mercado para esta máquina?", se preguntaron: "¿Cuál es el mercado para lo que ella hace?, al observar el crecimiento de los servicios de correo en los años 70 y principios de los ochenta, vieron inmediatamente que el mercado para la máquina fax ya existía (Drucker 1994).

Para analizar los cambios demográficos, Drucker (1994) usa como ejemplo las iglesias "pastorales", las cuales han tenido éxito explotando esta variable, ya que aprovecharon el surgimiento de una numerosa población de personas mayores y en especial la súbita aparición de la familia instruida, próspera y de dos sueldos. Estos dos grupos estaban cansados de las iglesias tradicionales, y se quedaban en casa. Estas iglesias las veían como "no-clientes", pero las pastorales las veían como "clientes potenciales".

Por otro lado, Levitt (1986) analiza la buena relación con el cliente y la diferenciación del producto, en el primer caso, señala que una decisión de compra no es una decisión de comprar un artículo, sino que se trata de una decisión para establecer una relación formal con el vendedor, exigiendo a éste la estrategia de entrar en el dominio del comprador para conocer sus necesidades y deseos. En lugar de tratar de conseguir que el comprador quiera lo que el vendedor tiene, el vendedor trata de tener lo que el comprador quiere (diferenciar el producto).

Según Levitt (1986), el propósito de un negocio es crear y mantener un cliente, para lo cual se tiene que producir y entregar bienes que la gente desea y valoriza a diferentes precios y bajo condiciones que son razonablemente atractivas.

Para Levitt (1986), una de las claves del éxito está en la diferenciación, la cual se ve por todas partes del mercado. La empresa se debe dedicar a distinguir el producto que ofrecen para hacerlo más atractivo que el de los demás. El producto que se ofrece es el que hace la diferencia para ganar clientes y el producto entregado es determinante para conservarlos.

García (1999) analiza los seis restantes factores de éxito, iniciando con el establecimiento de alianzas estratégicas, que además es una forma de promover la agricultura orgánica, realizándolo entre productores, entre éstos y los centros de investigación, o bien con socios extranjeros que además de brindar tecnologías pueden asegurar el mercado de los productos.

Siguiendo con su análisis, García (1999) indica que por medio de la formación de asociaciones y cooperativas se puede accesar mas fácilmente información, crédito, asistencia técnica, certificación a más bajo costo, inversión en investigación y desarrollo, y colocación del producto en el mercado. De esta forma se abaratan los costos y se obtiene un mejor precio en el mercado.

De acuerdo a García (1999), lo anterior se logra con mayor éxito, si existe otro de los factores que menciona García, como lo es la confianza entre socios. Éste es fundamental, tanto a nivel de asociación y cooperativa, como con los compradores; tanto en lo técnico, como en lo personal.

El dominio del español por parte de socios extranjero o del inglés dentro de la asociación o cooperativa, es una fortaleza. También menciona, que se debe mantener una adecuada y oportuna comunicación, para que el flujo de la información no se pierda

(García 1999).

Por último, enfatiza en la complementariedad de los negocios dentro de las alianzas. Para algunos socios, la alianza representa el acceso a productos de alta calidad, a precios competitivos, mientras que para otros, el acceso a nuevos mercados y nuevos conocimientos sobre comercialización (García 1999).

Factores de Fracaso (FF)

Para Drucker (1993) dos factores que pueden llevar al fracaso a una empresa u organización, son: la estrategia de "comprar" los clientes y no considerar a todas las personas como clientes.

El primer factor lo explica mediante el ejemplo de Hyundai, empresa que introdujo el automóvil Excel a los Estados Unidos a un precio demasiado bajo, con lo cual tuvo un gran éxito a mediados de los años ochenta, con ventas de 400 000 autos al año, el crecimiento más grande de ventas de un automóvil en la historia.

Sin embargo, dos años después de su introducción, el Excel casi había desaparecido y no porque tuviera defectos, sino que al fijarle un precio tan bajo no tuvo utilidades para reinvertir en promoción, servicio, agentes o mejoras.

El otro factor que considera Drucker (1993), es el de no considerar todas las personas como clientes, el cual lo explica mediante el fracaso vivido por los almacenes de departamentos de los Estados Unidos.

Estos tuvieron un gran auge a inicios de los años ochenta, no obstante en los años noventa no fue así. Su decadencia no se debe a malos manejos financieros, que abrumaron a estas tiendas con deudas aplastantes. Lo que los arruinó fue el más común de todos los pecados del mercadeo: no atender a todas las personas como clientes potenciales.

En la década de los ochenta, estas tiendas se esmeraron por mantener sólo a su vieja clientela, por lo tanto los nuevos clientes fueron disminuyendo. El mercadeo empieza con todos los clientes del mercado, no sólo con los nuestros.

Charchalac (1999) hace un análisis de los otros factores, desde el punto de vista del agricultor. Primero, considera que la falta o deficiencia de organización comercial, se debe a que los pequeños y medianos productores se organizan para varios fines, menos

para la comercialización.

Esto se debe, que al manejar valores monetarios, cada uno quiere ganar más por su lado, también porque no quieren que su producto tenga el mismo valor de otros o consideran arriesgado tener que responsabilizarse de las pérdidas de otros.

Por otro lado, Charchalac (1999) afirma que pocos agricultores producen pensando en el mercado, la mayoría lo hacen por tradición, porque tal producto tuvo buen precio el año anterior o porque al vecino le fue bien con otro, etc.

También analiza la falta de tecnología, indicando que en los países latinoamericanos existe poca tendencia a estructurar tecnología para la comercialización, principalmente a nivel de pequeños y medianos productores.

Las tecnologías usadas han sido importadas de países desarrollados con otra idiosincrasia, cultura y otras características propias de la población que no se adapta a la del latino, por lo que el impacto no ha sido significativo (Charchalac 1999).

La información es, en un alto porcentaje, la base de una comercialización exitosa, pero en el medio latinoamericano, prácticamente no está disponible para pequeños y medianos productores.

La variable de la información es realmente la que más incide en la comercialización, ya que quien conoce el producto, quien lo produce, quien lo requiere, dónde, cuándo, a qué precio, qué tipo de producto, etc, puede lograr un proceso eficiente de transacción comercial (Charchalac 1999).

Siguiendo con el análisis de Charchalac (1999), indica que la falta de infraestructura es común en los productores, porque en un momento dado no pueden almacenar, acopiar o dar tratamiento a una cantidad dada de producto, principalmente porque si producen más, requieren de una mayor inversión y sin comercialización segura no pueden arriesgar, no pueden almacenar para esperar buen precio, ya que su capacidad económica no soporta espera.

Por último, el deficiente apoyo técnico y la carencia de apoyo financiero. El primero porque el personal técnico existente, carece de un minucioso conocimiento de cómo se manejan nuestros mercados, éste debe ser formado con las características de un comerciante.

El segundo porque las experiencias mantenidas por muchos años en la agricultura convencional, hacen poco probable que se quiera apoyar la comercialización, sin embargo como parte del proceso productivo, se debe tomar en cuenta que para comercializar es necesario el factor económico (Charchalac, 1999).

2.5 Situación Actual y Perspectiva de la Producción y Comercio de Ecoproductos

Un factor que viene incidiendo en la decisión de adquirir ecoproductos, además de la inocuidad de los alimentos, está relacionado con la conservación del medio ambiente, el cual ha dado lugar al surgimiento de la llamada agricultura orgánica. Los diferentes movimientos que siguen este enfoque tienen como común denominador el rechazo de la revolución verde, que se basa en el uso amplio de agroquímicos (CCI 1999).

Muchos países en desarrollo producen un amplio rango de productos orgánicos, sin embargo, estos mismos países enfrentan una gran variedad de obstáculos como la falta de técnicas "know-how", falta de información de mercados (cuáles canales de mercado utilizar, competencia, acceso a mercados, etc). Lo que deja claro que el comercio de orgánicos enfrenta un gran desafío (Kortbech-Olese 1989).

2.6 Tendencia del Mercado en Europa y Estados Unidos

Willer y Yussefi (2001) indican en su estudio, que el nivel de consumo de productos orgánicos en Europa varía según el país. En Francia y el Reino Unido las ventas de productos orgánicos ascienden a 0.4 % y 0.5 %, respectivamente, mientras que en países como Alemania, Holanda, Austria y Dinamarca son mayores, entre 1.0%, y 2.5 % respectivamente (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Mercado Europeo de Productos Orgánicos para 1997, estimado para el año 2000

País	Ventas en millones de $ 1997	% del total de alimentos vendidos 1997	Crecimiento en %	Estimado al 2000 (millones de $)
Alemania	1800	1.2	10	2500
Francia	720	0.5	20-25	1250
Reino Unido	450	0.4	25-30	900
Holanda	350	1	15-20	600
Dinamarca	300	2.5	30-40	600
Austria	225	2	15	400

Fuente: OTA 2000 citado por Willer y Yussefi (2001)

De acuerdo al estudio de Willer y Yussefi (2001), en Estados Unidos de 1980 a 1990 el mercado aumentó de 178 millones de dólares a 1000 millones de dólares, presentando una

tasa de crecimiento anual del 20 % y se hizo un estimado que para el 2000 se tendría un aproximado a los 7800 millones de dólares, usando como fuente OTA 2000.

2.7 Productos Demandados

La demanda de productos ecológicos cubre toda la gama de productos agropecuarios y acuícolas, tanto frescos como procesados. Los alimentos son los que tienen mayor demanda tanto por razones de tipo ambiental, como de salud, ya que se espera que por tener menos residuos químicos representan menores riesgos para el consumidor. Las hortalizas más demandadas son aquellas de consumo masivo como el tomate, la cebolla y la zanahoria, aunque se demanda toda la gama de canasta hortícola. Las preferencias de productos orgánicos, dentro del mercado europeo, siguen los patrones de preferencias del producto convencional que, en el caso de frutas, incluye bananos, cítricos y manzanas en primer lugar (CCI 1999).

De acuerdo con la CCI (1999), la demanda se ha dirigido, igualmente, a los productos que se utilizan para producir alimentos de primera necesidad como son los panificables, con sus distintos insumos como harinas y aceites.

Según el IFOAM, el café es uno de los productos de mayor demanda en el mercado europeo de productos orgánicos, creciendo a tasas anuales entre el 10% y el 30 %. El café orgánico se ha venido asociando al mercado de café gourmet, dentro de cuya línea, para el año de 1998 representó el 7% con valores en el mercado estadounidense, cercanos a los US$ 150 millones, según opinión de un comercializador de café orgánico (Blank, citado por CCI 1999).

2.8 Certificación para la comercialización de productos orgánicos

En su estudio Gitli y Arce (2001), indican que para poder comercializar productos orgánicos, como tales, los mismos deben haber sido certificados. En comercio internacional este asunto se vuelve complicado, debido a que la empresa que haya certificado el producto, tiene que estar acreditada en el país productor donde llevó a cabo la certificación, así como en el país que importa el producto ya certificado.

Al respecto, "la certificación garantiza que un determinado proceso, producto o servicio cumple con las normas establecidas por la agencia certificadora y las mínimas de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), o bien por autoridades gubernamentales" (Solano 2000, citado por Gitli y Arce 2001).

Sin embargo, el IFOAM es un organismo formado por productores orgánicos, por lo que sus recomendaciones no son vinculantes para los diferentes países, sino que solamente sirven

como una guía para lo que deberá de considerarse en el proceso de certificación. En último caso, las reglamentaciones nacionales de cada país, son las que rigen las certificaciones internas, incluyendo las importaciones, por lo que la producción y exportación están condicionados no sólo a la certificación, sino también por el mercado de destino seleccionado (Gitli y Arce 2001).

En este sentido, Gitli y Arce (2001) consideran que la certificación se debe orientar hacia múltiples mercados de destino, obligando a poseer certificaciones en varios mercados, para garantizar el reconocimiento del producto como orgánico en diferentes países, ocasionando problemas de costos, porque se estaría pagando por diferentes procesos de certificación.

2.8.1. Lineamientos de la IFOAM para la producción, inspección y certificación del café y té orgánicos.

La federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM, por sus siglas en inglés), señala los lineamientos básicos a seguir en el proceso productivo de café y té orgánicos.

Lineamientos de Producción

1. Los plantones procedentes de clones o de semillas deberán ser adaptados al clima local y en lo posible, ser tolerantes o resistentes a plagas endémicas, enfermedades y sequías.
2. La continuidad de producción se garantiza a través de programas de rejuvenecimiento y/o replantación.
3. La erosión se previene, plantando en terrazas o curvas a nivel, manejando coberturas vivas en áreas desprotegidas, haciendo deshierba selectiva y evitando la limpia del terreno. En caso necesario establecer zanjas de infiltración.
4. El contenido de materia orgánica en el suelo se mantiene o incluso se incrementa, cultivando leguminosas y aplicando materia orgánica en forma de compst o material podado de los árboles de sombra.
5. La actividad microbiológica del suelo se optimiza, corrigiendo el pH.
6. La retribución de nutrientes extraídos se calcula en base a un balancec mineral que se realizará anualmente.
7. Para mantener o incrementar la fertilidad natural del suelo a largo plazo, se deberán tomar varias medidas, una de las cuales es la de compostar toda materia orgánica disponible.

8. Los nutrientes son suministrados en su mayoría por el material de poda procedente de los árboles de sombra; así como por el compost y el abono producido en la misma unidad agrícola. Una deficiencia de nutrientes puede ser corregida por medio del uso de insumos locales permitidos. De acuerdo con los análisis de suelos hechos por terceros, se determina si es necesaria la aplicación de ciertos fertilizantes minerales.
9. La demanda de leña no debe conducir a la deforestación. Se debe disponer de suficiente leña (u otras fuentes de energía, por ejemplo biogás), provenientes de recursos sostenibles.
10. Sólo se permiten los beneficios mecánicos o físicos del café y el té, así como la fermentación natural.
11. Todo subproducto resultante del procesamiento, como la pulpa de café y los tallos de té, deben ser reciclados, aportándolo al suelo después de la aplicación de abonos.
12. Únicamente durante el período de conversión, el equipo de planta de procesamiento, puede producir tanto café o té convencional, como orgánico, pero en distintos días. Para darle al producto el calificativo de "orgánico", se debe disponer de una planta de beneficio en la cual se procese exclusivamente café o té orgánico.
13. El procesamiento o empaque deben ser realizados en lo sposible en el país ded origen.
14. Debe garantizarse y superarse, si es posible, el cumplimiento de las reglamentaciones legales relativas a las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores y pequeños agricultores. Ello comprende condiciones adecuadas de vivienda, alimentación, educación, transporte y servicios de salud, en relación con las condiciones generales de vida de la región de producción.
15. Los trabajadores deben disponer de espacios adecuados para huertas (de agricultura ecológica) y/o la cría de ganado lechero.
16. Estos lineamientos tienen que convertirse en parte de las normas básicas de IFOAM.
17. Estos lineamientos están registrados en la corte en Ámsterdam.

Lineamientos para inspección y certificación

Las presentes disposiciones complementan las aplicadas por lo Estados Unidos, la Unión Europea u otras reglamentaciones nacionales en la directrices básicas de la IFOAM.

El café y el té cultivados biológicamente sólo pueden comercializarse con ese carácter, cuando lleven la certificación de una organización competente acreditada por la IFOAM, que aplique estas normas como referencia o de referencia adicional.

Las organizaciones y los inspectores de certificación no pueden tener ningún interés en las actividades comerciales referentes a los productos que han de certificarse. La certificación se

basa en informes de inspección efectuados por inspectores. En los informes debe hacerse constar como mínimo la situación rspecto de todos los puntos que se mencionan a continuación.

Los informes que cumplan estas condiciones, efectuados por un inspector, deberán emplearse por todos los adquirentes interesados, a fin de evitar inspecciones incesarías.
Requisitos a cumplir:

1. Debe realizarse como mínimo una inspección por año durante la estación de crecimiento. La visita puede efectuarse sin anuncio previo al productor. Los productores que han de visitarse se determinan al azar por el inspector. La inspección se efectúa mediante visitas sobre el terreno, comprobando las técnicas de cultivo orgánico y verificando la contabilidad.
2. En lo que respecta a las cooperativas u organizaciones de agricultores, debe establecerse un sistema de control interno que también sea objeto de verificaciones al azar.
3. Debe existir un contrato entre el productor o la organización de productores y el organismo de certificación.
4. Tiene que haber una documentación sobre la unidad agrícola que incluya datos generales, un plano de la unidad agrícola y una lista de los campos registrados para el manejo de métodos agrecológicos.
5. En la contabilidad debe aparecer registrados los insumos de la unidad agrícola, los volúmenes de producción, el flujo de productos para procesamiento, almacenamiento, empaque y venta.
6. Pueden tomarse muestras para análisis residuales.
7. Debe haber disponible, para su aprobación por el cuerpo certificador, una lista detallada de los insumos de producción.
8. Los productos sólo pueden ser certificados si existe un servicio apropiado de asesoramiento técnico para así poder ayudar a solucionar los problemas de la producción de productos orgánicos.
9. La conversión o transformación a un sistema de agricultura ecológica, es planificada. Se elabora un plan o proyecto de conversión, el cual se presenta a la organización certificadora, cuando se solicite la certificación o al inspector en la primera visita. La calificación "orgánico", depende del cumplimiento de esta plan de conversión.

10. Al inicio de la conversión se hace un inventario de los parámetros sociales, tales como vivienda, alimentación y condiciones de higiene y se presenta un plan de mejoramiento. Este plan es implementado de acuerdo al éxito del proyecto.
11. Estos lineamientos tienen que convertirse en parte de las normas básicas de IFOAM.
12. Estos lineamientos están registrados en la corte en Ámsterdam.

2.9 El Café Orgánico, comportamiento de la oferta en Latinoamérica.

La caficultura orgánica como actividad se encuentra en proceso de construcción, por lo que falta mucho por aprender, investigar y lograr. Esta actividad ha tenido la oportunidad de aprovechar algunos avances logrados por la caficultura convencional y recuperar algunos elementos de la agricultura tradicional, por lo que puede considerarse como una actividad prometedora para el mercado nacional e internacional (IICA 2001).

Sin embargo, para consolidarla como una actividad comercial y competir en los mercados, hace falta afinar una serie de detalles, que pasan por una vinculación de las organizaciones de pequeños agricultores al mercado.

Debe reconocerse que varias empresas han incursionado en el mercado del café orgánico, pero aquellos que creemos que el café orgánico es una opción para los pequeños productores, debemos propiciar espacios que permitan a las organizaciones la participación de una fracción mayor del precio final (IICA 2001).

De acuerdo con Rice (1998), el área total de café orgánico certificado a nivel mundial en la cosecha 1997/98 fue de 205.686 ha. México y Perú fueron los países productores más importantes en Latinoamérica (93.039 y 37.633 ha, respectivamente). Figueroa *et al* (1998) señalan que la comercialización de café orgánico certificado en 1995 alcanzó el valor de 7.500 toneladas, una cifra equivalente al 0,12% del consumo mundial de café de ese año.

La caficultura orgánica en Latinoamérica ha sido, en gran medida, una consecuencia de las fluctuaciones de los precios en el mercado internacional y el aumento de los insumos químicos para la producción (Boyce *et al*. 1994). Algunos pueden considerarse cafetales "naturales", referidos a aquellas fincas de café que cuentan con un manejo mínimo y que aplican pocos insumos permitidos (CEDECO 1998).

En México, el cultivo de café orgánico se inició hace dos décadas. La finca Irlanda en Soconusco (Chiapas) fue la empresa pionera.
La Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), en Oaxaca, fue la primera organización campesina que inició el cultivo orgánico en 1983. Entre 1983 y 1986 los

Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla (ISMAM) se iniciaron también, apoyados por la UCIRI (Trápaga y Torres 1994).

La producción mexicana para 1992 alcanzó un total aproximado de 30 000 sacos de café orgánico certificado, para una producción mundial de 450000 sacos en ese mismo año (Trápaga y Torres 1994). En la cosecha 1999/2000 este país exportó de 158 a 281 sacos de 60 kg por un valor de US$26 095 140 (CMC 2001a).

En la actualidad México es el principal productor de café orgánico del mundo con alrededor de un 20% de la producción total.

Cuadro 3. Área cultivada con café orgánico certificado por país en los períodos 1995/96 y 1997/98, en hectáreas.

País	1995/96	1997/98	% cambio
México	45 796	93 039	103,06
Perú	49 818	37 633	-24,46
Indonesia	9 956	26 882	170,01
Ecuador	3 609	12 381	243,06
Nicaragua	4 365	10 116	131,75
El Salvador	4 938	9 441	91,19
Guatemala	8 613	7 895	-8,34
Bolivia	1 500	2 528	68,53
Brasil	2 100	2 100	0,00
Colombia	650	1 332	104,92
Costa Rica	742	891*	20,00
Rep. Dominicana	852	852	0,00
Camerún	700	700	0,00
Nueva Guinea	400	500	25,00
Sri Lanka	16	16	0,00
Total	**134 055**	**205 686**	**65**

Fuente: Rice (1998).
*Cifra estimada por CEDECO (1998).

En Costa Rica, de acuerdo con la información generada por CEDECO (1998), existe un total de 891 ha, con un promedio de finca de 5,18 ha. Para ese año existía una producción de 31.784 quintales. De esta cifra, solamente 28,5% (9.058 quintales) se encontraba debidamente certificada y provenía del 48,1% del área cultivada con esta modalidad. Para el año 2005 se estima que la producción total alcanzará un total de 52.278 quintales.

El rendimiento promedio estimado en este estudio fue de 17 quintales de grano oro por hectárea (CEDECO 1998). La mayor parte de los cafetales orgánicos de Costa Rica se

derivan de regiones o fincas que utilizaron durante años una forma tradicional de cultivar café con una alta cantidad de sombra y diversificación en las fincas.

Estas fincas obtuvieron una oportunidad de mercado al abrirse la posibilidad de entregar café considerado como orgánico, a un precio mayor, alrededor de un 40% sobre el precio del café no orgánico en 1997 (Mena, citado por Murillo 2000a); sin embargo, en otros casos se originó de fincas de café que muchas veces fueron prácticamente abandonadas por varios años, debido a las fluctuaciones en el precio del grano y la tendencia al alza de los precios de los insumos (CEDECO 1998)

La producción total de café orgánico en América Central se estima actualmente en alrededor de los 112 250 quintales, equivalente a 85 038 sacos de 60 kg (cuadro 4).

Cuadro 4. Producción estimada de café orgánico en los países de América Central en las cosechas 1997/98 y 2000/01, en quintales.

País	1997/98	2000/01
Guatemala	50.000	79.090
El Salvador	16.125	3.200
Honduras	n.d.	2.543
Nicaragua	22.125	16.000
Costa Rica	31.783	10.320
Panamá	n.d.	397
Total	**120 033**	**112 250**

Fuente: IICA (2001)
n.d. = datos no disponibles.

De acuerdo con las cifras presentadas en el Cuadro 4, la cantidad actual de 112.250 quintales es inferior a la producción estimada para la cosecha 1997/98. Al respecto, es importante aclarar que estos valores no son comparables entre sí, puesto que las cifras del año 2000/01 se refieren sólo a café certificado. Lo que no fue el caso para la cosecha 1997/98, donde para Costa Rica se contabilizaron como orgánico la suma del café certificado y el café en transición.

Como se explicó anteriormente, sólo el 28,5% de los 31.783 quintales (9.058 quintales), fueron certificados. Con esta corrección y asumiendo que la producción de los otros países es certificada, la cifra de café orgánico del período 1997/98 sería de 97.308 quintales. Esto implicaría que, a pesar de la aparente caída dramática de la producción de café orgánico en El Salvador de 16.125 a 3.200 quintales, en la región se produjo un incremento aproximado de un 15% en los dos últimos años (Amador, citado por IICA 2001).

Para Amador, citado por IICA (2001), este es un buen resultado, si además se toma en consideración que los años 1998 y 1999 se caracterizaron por altos precios internacionales del café, que hizo que muchos productores en transición interrumpieran el proceso, para poder aprovechar mejor esta fase de precios altos, que hoy se añora.

Hasta el momento, el mayor volumen colocado de café orgánico de la región centroamericana se destina a los EE.UU., y en menor cantidad, hacia Europa y Japón.

Según el Consejo Mexicano del Café (2001), en la cosecha de 1998/99 se exportaron a nivel mundial un total de 486.051 sacos de 60 kg de café orgánico, de los cuales 126.223 sacos (26%) provenían de México. En la actualidad México exporta su producción de café orgánico a 17 países: EE.UU., Canadá, Argentina, 12 países europeos, Japón, Corea, Emiratos Árabes y Nueva Zelanda.

Con relación en los precios que se han obtenido por el café orgánico exportado, las informaciones disponibles son muy escasas, entre otras cosas porque es una negociación individual, acorde a la calidad y el origen del producto, donde el precio referencia cotizado en la bolsa de Nueva York no tiene ninguna validez.

En Costa Rica, por ejemplo, los precios de café oro para exportación de la cosecha 2000/01 fluctuaron entre US$140 y US$170 por quintal (Amador 2001). De acuerdo al CMC (2001), en el cuadro 5 se muestra que el precio promedio obtenido en México en el periodo 1999/2000, fue de US$124,63 por quintal, lo que hace que el precio de café orgánico haya sido superior en un 26,6% al precio del café convencional.

También se aprecia una baja continua del precio orgánico desde el año 1996/97 lo que no necesariamente debe estar relacionado al mercado mismo del café orgánico, sino al mercado general del café, que registró una caída de los precios de un 33% entre 1997 y el año 2000.

Cuadro 5. Exportación de café orgánico mexicano, precio promedio del café orgánico y del café convencional, y diferencial de precios en las cosechas 1995/96 y 1999/2000.

Cosecha	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00
Exportaciones (sacos de 60 kg)	38 717	63 378	229 957	126 223	158 281
Precio(US$/quintal):					
-C.orgánico	145,59	183,63	165,01	131,91	124,63
-C.convencional	109,30	147,61	149,16	100,93	98,43
Diferencia (%)	33,2	24,4	10,6	30,7	26,6

Fuente: Consejo Mexicano del Café (CMC, 2001b).

2.10 El mercado de café orgánico en Europa

En general, el mercado de consumo de café orgánico brinda información muy segmentada. Además, con frecuencia, los datos existentes no se encuentran sino hasta mucho tiempo después del período de cosecha, una vez que esta ha sido procesada y colocada en el mercado (Figueroa et al 1998)

Los países que dominan el mercado europeo de café orgánico son: Alemania, Holanda, Italia, Austria, Suiza y los países escandinavos. El café orgánico ha captado un 2% del mercado del café en Europa y se estima que crece alrededor de un 15% anualmente (Rice, 1998). Alemania es el mayor consumidor de café orgánico, con un total estimado de alrededor de las 2000 toneladas por año, mientras que los otros países europeos consumen solamente entre 50 y 150 toneladas (Figueroa *et al* 1998).

Los países del ex-bloque socialista constituyen un mercado con alto potencial. Entre estos se destacan Polonia, Hungría, Checoslovaquia y Eslovenia (Rice 1998).

2.11 El mercado del café sostenible en Estados Unidos.

El llamado "café sostenible" en Estados Unidos, es una categoría de mercado que forma parte del mercado de especialidades, que también se beneficia y ha contribuido a favorecer las tendencias positivas de ese mercado general.

De acuerdo con Griswold (2000), el consumidor promedio del café sostenible en Estados Unidos tiene las siguientes características: es casado, tiene estudios universitarios, una edad entre los 35 y los 45 años, con un ingreso familiar anual de alrededor de los US$60 000, y lo más probable es que radica en una ciudad de la costa oeste de ese país.

Griswold (2000) indica, que el mercado sostenible en Estados Unidos. tiene tres segmentos:

1. Mercado justo.
2. Café cultivado bajo sombra.
3. Café orgánico.

El mercado justo es una certificación social, que por su importancia se explica más detalladamente en el próximo subtítulo. Las ventas del comercio justo de café en los EE.UU. fueron estimadas en dos millones de libras, las cuales alcanzaron un valor entre los US$3 y los US$5 millones. En el 2001 se estima que se comercializarán alrededor de cuatro millones de libras de este tipo de café.

El café cultivado bajo sombra es una certificación ambiental que tiene como elementos centrales la conservación de la biodiversidad, así como del entorno natural para favorecer a los pájaros migratorios (por esto es que se les denomina también, peyorativamente, "los pajareros"). Este segmento del mercado obtuvo en el 2000 ventas por un valor estimado entre los US$3 y los US$4 millones.

El café orgánico es, sin duda, el líder en el mercado sostenible con ventas estimadas entre los US$75 y los US$125 millones en el año 2000 (Griswold 2000).

Griswold (2000) afirma, que diversas informaciones de prensa, así como publicaciones en internet, confirman que la tendencia de estos mercados es creciente.

La empresa que lidera el mercado de café sostenible es *Starbucks*, la cual ha declarado su intención de comprar a agricultores que cumplan con las directrices sociales y ambientales, y comprar el 74% de su café verde a precios fijados a largo plazo, garantizando así la estabilidad y la previsibilidad a los productores de café durante el 2002 (Oxfam Inernational, 2002).

El documento de Oxfam International (2002), enfatiza, que para que existan estas posibilidades, hacia los pequeños productores, es necesario que se presenten altos estándares de calidad. Los mejores precios, van de la mano con la calidad, consiguiendo que los mercados de cafés especiales sean un atractivo para los agricultores que buscan escapar de la trampa de los bajos precios.

Para mantener una oferta con calidad, los productores pueden explotar de manera mas apropiada los factores básicos de competitividad (suelos y climas aptos para su cultivo, calidad de mano de obra y tradición de producción) por medio del mejoramiento de los factores creados: infraestructura, investigación, desarrollo tecnológico, capacitación y gestión empresarial (CEPAL 2002).

Según la CEPAL (2002), la creciente demanda para un café fino de especialidad (tipo gourmet) ofrece la oportunidad de una sinergia mutuamente beneficiosa entre la producción de una café de calidad (demanda se espera crezca 20%), el mejoramiento de calidad de vida y conservación ambiental.

2.12 El Comercio Justo

Es considerado como una opción alternativa de mercado del café orgánico para organizaciones de pequeños productores. A diferencia del mercado orgánico, el comercio

justo no exige la certificación orgánica del producto, sino que considera la condición social de los productores, por lo que es una certificación social (FLO 2000).

El comercio justo busca opciones a las estructuras o normas del mercado internacional, a la vez que mejorar las condiciones económicas y sociales del pequeño productor, a través del acceso directo al mercado en condiciones comerciales más favorables. Es decir, los mercados justos brindan herramientas básicas para que el productor pueda conducir su propio proceso de desarrollo, autorizando a compañías tostadoras a vender café utilizando los sellos Max Havelaar, Trans Fair o Fairtrade Foundation.

Este sello garantiza a los consumidores que el café ha sido comprado directamente a organizaciones de pequeños productores bajo términos comerciales más favorables, con un precio y trato justo para los mismos, estipulados en los criterios definidos por la FLO (Fairtrade Labelling Organization), que es la organización paraguas que agrupa a todas las organizaciones que otorgan un sello y que certifica a productores y comerciantes (FLO 2000).

Algunas consideraciones generales del mercado del comercio justo

1. Todo el café procesado para las mezclas con sello de calidad de la FLO-Internacional tiene que haber sido adquirido de la manera más directa de una o más de las organizaciones de pequeños productores inscritos en el registro de productores de café de la FLO.

1. El precio de compra es fijado en negociación directa entre productores y compradores, pero no puede ser nunca inferior a los precios mínimos establecidos en el cuadro 6.

2. El importador está obligado a anticipar en forma de crédito un 60% del valor del contrato a más tardar seis semanas antes del embarque.

Cuadro 6. Precios mínimos fijados por la FLO para compras de café, en US$/libra, F.O.B.

	Tipo de café Regular		Orgánico certificado	
	A. Central México y África	América del Sur y el Caribe	A. Central México y África	América del Sur y el Caribe
Arábiga lavado	1,26	1,24	1,41	1,39
Arábiga no lavado	1,20	1,20	1,35	1,35
Robusta lavado	1,10	1,10	1,25	1,25
Robusta no lavado	1,06	1,06	1,21	1,21

Fuente: FLO (2001).

Si bien es cierto que la FLO no exige que los productores sean orgánicos, sí incentiva el desarrollo de prácticas de cultivo sostenible, otorgando un premio de US$0,15 por libra de café orgánico certificado, el que se paga adicional al precio mínimo.

El Comercio Justo se ha desarrollado fuertemente en los últimos años, especialmente en los países europeos, y está trabajando actualmente en 17 países industrializados. La FLO certifica actualmente a productores de café, té, cacao, miel, azúcar, bananos y jugo de naranja, siendo el café el producto más desarrollado, tanto en términos de productores involucrados como de valores de venta. En el cuadro 7 se puede ver el desarrollo del mercado de café de la FLO.

Cuadro 7. Ventas de café de la FLO entre 1997 y el año 2000, en toneladas.

Año	1997	1998	1999	2000
Ventas	11 579	11 664	11 695	12 250

Fuente: FLO (2001).

2.12 Normas e Instrumentos de Política Comercial y el Acceso diferenciado a Mercados para Productos Ecológicos

En su investigación de tesis, Herrera (1995) indica que para un desarrollo estratégico del comercio de productos agrícolas ecológicos, especialmente el café, lo constituye la posibilidad de que las normas de política comercial, diferencien explícita y preferencialmente el acceso de productos agrícolas orgánicos.

Estas oportunidades adquieren mayor relevancia, dice Herrera (1995), cuando las tendencias de las normas del comercio se orientan hacia la transparencia de las "reglas del

juego" establecidas y acordadas en las negociaciones comerciales hemisféricas (NAFTA e ICC) y multilaterales (GATT '94) y en los posibles convenios bilaterales Costa Rica-México/EE.UU.

Las normas que definen el acceso a mercados son de dos tipos. Por un lado las normas arancelarias, se refieren a los derechos o impuestos de aduana sobre bienes importados. Y las no arancelarias, que se refieren a cualquier norma diferente al derecho de pago. Estas últimas pueden transformarse en un monto de arancel, lo cual se denomina arancelización[2].

Uno de los instrumentos arancelarios de política comercial, son los aranceles. Herrera (1995) propone tres formas explícitas, para diferenciar el acceso al mercado: 1) la reducción del derecho de aduana en mayor proporción para las importaciones agrícolas ecológicas, que para las convencionales; 2) mayor reducción arancelaria para las importaciones de ecológicos con mayor valor agregado y 3) un período más corto de desgravación, cuando existan calendarios negociados en el marco de los acuerdos comerciales.

Tradicionalmente, los aranceles, se usan para frenar el comercio distorsionarte o para objetivos fiscalistas. De igual modo, puede ser usado como mecanismo de protección ambiental (Herrera 1995).

En cuanto a los instrumentos no arancelarios, se tienen las medidas no arancelarias, como prohibiciones, cuotas, licencias, extensiones tributarias, primas adicionales y sobretasas. Herrera (1995), propone dentro de las formas explícitas para diferenciar el acceso al mercado, sólo las cuotas y licencias[3], garantizando sistemas de acceso basándose en: 1) Exención por productos ecológicos incluidos dentro del régimen de cuotas; 2) Cuotas preferenciales para productos orgánicos; 3) Régimen de licencias automáticas o liberales. Además, el mecanismo de cuota global ofrece la ventaja de promover la producción ecológica en los países que posean ventajas comparativas en este sector y de evitar problemas de estandarización de los procesos y los productos basados en criterios ecológicos / ambientales.

[2] Es importante aclarar que no existen normas arancelarias diferenciadas explícitamente, sólo las normas no arancelarias permiten hacer diferenciaciones explícitas.

[3] El sistema de Cuota puede ser: Global, especificando el valor o volumen total de las importaciones o exportaciones de un producto. Bilateral, aplicado a las importaciones de un país específico (o a las exportaciones). Por países, cuando se hace una distribución de la cuota por países de origen (o destino).
El Régimen de Licencias, es la medida encaminada a restringir la cantidad de importaciones o exportaciones de un producto determinado.

2.13 Concepto de Organización No Gubernamental

Boni y Ferrero (1997), exponen diferentes conceptos de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), las cuales surgen en el seno de la sociedad civil debido a motivaciones de carácter ético, político o religioso.

Las ONGD se han definido de muy distinta manera; así el Banco Mundial las tipifica del siguiente modo:

"Organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales básicos o realizar actividades de desarrollo de la comunidad".

Otra definición más completa, expuesta por Boni y Ferrero (1997), la cual recoge el carácter y los objetivos de las ONGD, es la de Leopoldo Zavala Matulic:

"Las ONGD son organizaciones de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas y que actúan sin finalidad de lucro. Su acción se orienta hacia la Cooperación al Desarrollo y hacia la búsqueda de acuerdos de ayudas entre Gobiernos con el objetivo de provocar la solidaridad y promover el desarrollo en los pueblos y sociedades del Tercer Mundo".

"Su acción busca la canalización de recursos públicos y privados para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los países subdesarrollados ... Esta acción sobre el terreno se complementa con las actividades de sensibilización y educación para el desarrollo..., y con las actividades de lobby o presión política ante los gobiernos y los organismos".

Destaca, por tanto:

- Su carácter social.
- La independencia del ámbito gubernamental.
- La ausencia de finalidad lucrativa.
- La promoción del desarrollo como objetivo a través de diferentes estrategias: los proyectos de desarrollo, la Sensibilización y Educación para el Desarrollo y la presión política.

A estas últimas actividades, habría que añadir el comercio justo y solidario, analizado anteriormente en los capítulos dedicados a la macroeconomía y al desarrollo sostenible.

Una clasificación es la que distingue entre:

- Las *ONG de acción directa*. Están insertas en las bases sociales con las que trabajan, colaborando directamente con las Organizaciones de Base -asociaciones de pobladores, talleres artesanales, comunidades campesinas, etc.- desarrollando su actividad en programas que tienen que ver mucho con la asistencia social.

- *ONG intermediarias*. Se encargan de solicitar recursos y ayudas, establecer relaciones, asesorar en aspectos técnicos, organizativos y financieros, etc.

- *ONG de estudio*. Están formadas por profesionales que realizan análisis de coyuntura sobre el país o los sectores en crisis, sirviendo a veces de asesoría a los gobiernos. Son una mezcla de Centros de Estudio, Equipos de Análisis y Consultoría, etc.

- *ONG de defensa de los derechos humanos*. Constituyen una red importante en casi todos los países, fundamentalmente en aquellos en los que su violación ha sido más sistemática (IEPALA, citado por Boni y Ferrero 1997).

3 MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Localización del Estudio

El estudio se llevó a cabo en el Área Mesoamericana (México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, excepto Panamá) y la República Dominicana. El área se detalla en la Figura 1.

Figura 1. Área de Estudio

3.2 Definición de la Población y la Muestra

La población en estudio fue definida en cincuenta organizaciones dedicadas a la comercialización de café orgánico (asociaciones de productores, cooperativas, uniones de ejidos[4], ONG's y sociedades anónimas) identificadas en México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana.

Se tomó una muestra de treinta y cinco, la cual se definió por la facilidad de comunicación y accesibilidad, con éstas.

3.3 Recolección de Datos

Se utilizó una entrevista semiestructurada (Anexo 1), la cual enfoca los factores de éxito encontrados en la revisión de literatura,

Se entrevistaron cuatro organizaciones en México, tres uniones de ejidos y una cooperativa. Ocho organizaciones en Guatemala, cinco sociedades anónimas, dos asociaciones de productores y una cooperativa. Una cooperativa y una sociedad anónima en Honduras. En El Salvador una cooperativa y una sociedad anónima. En Nicaragua, seis organizaciones: cinco cooperativas y una asociación de productores. En Costa Rica se entrevistó a nueve: dos cooperativas, tres asociaciones de productores y cuatro sociedades anónimas (Cuadro 8).

[4] Ejido: Comunidad campesina que nace a partir de la distribución de tierras hecha por el estado

Cuadro 8. Organizaciones dentro de la Muestra

Cooperativas	Asociaciones de Productores	Uniónes de Ejidos[2]	Sociedades Anónimas	Organización de apoyo
Ismam	Apcom	Majomut	Godoy's Gourmet	Gran
Voz que Clama en el Desierto	Afaorca	San Fernando	Excagua	
Galeimar	Los Nacientes	La Selva	Rodeo Café	
Prodecoop	Asobagri		Exportcafé	
Uca-Miraflor	Manos Campesinas		Multiexport	
Cecocafen	Apot		Britt	
Coocafé			Cristina	
Ucraprobex			Delicafé	
Coopeldos			Montes de Cristo	
Soppexcca			Belarmino Ramírez	
CCCH			Américo Melo	
			Unex	
			ECC	
			Becamo	

La entrevista se dividió en cinco puntos:

1. Información general o consideraciones básicas que han tomado las organizaciones para incursionar en el campo de la comercialización, a partir de las cuales empezaron a definir las estrategias que los han ayudado a mantenerse en el mercado de orgánicos por varios años.
2. Ubica a las organizaciones según su sistema de comercialización, dentro del cual se toman en cuenta, la infraestructura, transporte, personal administrativo, el número de participantes en la cadena de comercialización, manejo del recurso información, comunicación con los compradores y colocación del producto.
3. Aapoyo institucional o factores externos de cooperación: asesoría, ayuda financiera e incentivos.
4. El mercado, si cuentan con información de éste para accesarlo, presentación del producto y la importancia de la calidad.
5. Certificación.

3.4 Análisis de la Información

3.4.1 Identificación de factores de éxito y fracaso

De acuerdo a la revisión de literatura, se encontraron diferentes factores que llevan al éxito o al fracaso en la comercialización (ver cuadro 1), por lo tanto, se analizó cuales de éstos factores han sido utilizados por las organizaciones.

3.4.2 Identificación de variables comunes al éxito o al fracaso

Se analizó cuales variables detectadas en el estudio suelen estar mas asociadas al éxito en las empresas u organizaciones.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Tipos de Organización

Un resultado no esperado, es la participación de las sociedades anónimas en la comercialización de café orgánico. Éstas predominan dentro de la comercialización de café orgánico en Guatemala, República Dominicana y Costa Rica. Con menor participación en México, Honduras y El Salvador. Presentándose un cuarenta por ciento de este tipo de organización, en la muestra (Cuadro 9).

Cuadro 9. Participación en la Comercialización de Café Orgánico por país, según el tipo de Organización entrevistada

	México		Guatemala		Honduras		El Salvador		Nicaragua		Costa Rica		Rep. Dom.		Total	
Organ.	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%	C.	%
A.P.			2	25,00					1	16,67	3	33,33			6	17,14
Coop.	1	20,00	1	12,50	1	50,00	1	50,00	5	83,33	2	22,22			11	31,43
U.E.	3	60,00													3	8,57
S.A.	1	20,00	5	62,50	1	50,00	1	50,00			4	44,44	2	66,67	14	40,00
O.A.													1	33,33	1	2,86
Total	**5**	**100,00**	**8**	**100,00**	**2**	**100,00**	**2**	**100,00**	**6**	**100,00**	**9**	**100,00**	**3**	**100,00**	**35**	**100,00**

C.: Cantidad
Rep. Dom.: República Dominicana
A.P.: Asociaciones de Productores
Coop.: Cooperativas
U.E.: Uniones de Ejidos
S.A.: Sociedades Anónimas
OA: Organizaciones de Apoyo

Las cooperativas se convierten en el segundo tipo de organización importante con un 30% en la muestra, principalmente en Nicaragua, donde ocupan un ochenta por ciento de participación. Esto se debe, según las organizaciones entrevistadas a que el cooperativismo fue promovido como parte de las políticas Sandinistas durante su gestión de gobierno.

En Honduras y El Salvador, las cooperativas significan para los pequeños productores, un tipo de empresa importante para comercializar su producto. Mientras que en México y Guatemala hay una presencia mínima de éstas.

En cuanto a las asociaciones de productores, que representan el diecisiete por ciento de la muestra, Costa Rica cuenta con un treinta y tres por ciento de participación. Los otros países donde también hay participación, es en Guatemala y Nicaragua, con un veinticinco y dieciséis por ciento respectivamente.

El Cuadro 9, muestra como las uniones de ejidos, representan una cantidad muy significativa en México, tanto en la muestra, con un sesenta por ciento, como en la población total (Anexo 2).

La participación de las Organizaciones de Apoyo propiamente en la comercialización, es mínima, sólo se encontró un caso en La República Dominicana.

4.2 Consideraciones Básicas

4.2.1 Años en la Comercialización de Café Orgánico

Para esto se realizó una categorización de las organizaciones, de la siguiente forma: 1) ubica las que cuentan con más de diez años de comercializar; 2) aquellas entre los cinco y diez años; 3) las que tienen menos de cinco años (Cuadro 10).

Cuadro 10. Años de Experiencia en la comercialización de café orgánico según el Tipo de Organización

Tipo de Organización	10 o más años	5 – 10 años	0 – 5 años	Total
Asoc. Product.	1	1	4	6
Cooperativas	4	3	4	11
Soc. Anónimas	4	6	4	14
Uniones Ejidos	1	2		3
ONG's		1		1
Total	10	13	12	35

Se ha presentado un aumento en la cantidad de organizaciones en los últimos quince años (Cuadro 10), teniendo las sociedades anónimas mayor participación dentro de la comercialización e incrementando las asociaciones de productores su incursión en ésta, principalmente en Costa Rica, ya que de acuerdo a los entrevistados, los productores no creen en el cooperativismo.

4.2.2 Cantidad de Asociados

Organizaciones como las de México, en el estado de Chiapas, donde predominan las Uniones de Ejidos, y las uniones de Cooperativas, como Coocafé R.L. en Costa Rica, Ucraprobex de R.L. en El Salvador y la Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras (CCCH) son las que reúnen la mayor cantidad de asociados, cada una conformada por 2000 y hasta 6000 productores.

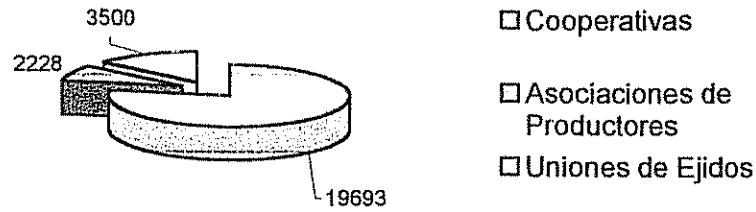


Figura 2. Distribución del Número de Asociados Totales por Tipo de Organización

Lo anterior demuestra, que este tipo de organizaciones, son las que tienen mayor probabilidad de afiliar o atraer gran cantidad de productores para comercializar su café orgánico.

En los últimos cinco años, las asociaciones de productores han aumentado su participación (Cuadro 10), principalmente en Costa Rica. Donde por motivo del mal manejo administrativo de las cooperativas, los cafetaleros, buscan afiliarse a otro tipo de organización, que trabaje bajo fundamentos diferentes al cooperativismo.

4.2.3 Cultivo con el cual inició la comercialización

De todas las organizaciones de la muestra, solamente cuatro de ellas se iniciaron con la idea de comercializar café orgánico (11%). Las demás, son agrupaciones que se iniciaron en la comercialización de café convencional.

4.2.4 Venta de café a través de otro producto ecológico

Colocar café orgánico con ayuda de otros productos ecológicos, es un factor que no ha sido utilizado. De diez organizaciones que comercializan con otros orgánicos, sólo una consiguió vender su café orgánico por medio de terceros productos.

4.2.5 La Comunicación entre socios

Con excepción de una, las organizaciones cuentan con muy buenos sistemas de comunicación dentro de la organización.

4.2.6 Ayuda de Terceras partes

Trece organizaciones, mayormente cooperativas, han recibido algún tipo de ayuda. Mientras hay diez de éstas, que no se les ha brindado apoyo alguno.

En este punto no se tomó en cuenta a las sociedades anónimas, por tratarse de organizaciones que no son de carácter social.

Cuadro 12. Organizaciones que han recibido algún tipo de ayuda

Organizaciones	Con Ayuda	Sin Ayuda	Total
Asoc. Productores	3	3	6
Cooperativas	7	4	11
Unión Ejidos		3	3
ONG	1		1
Total	13	10	21

La ayuda recibida es información, crédito, asistencia técnica, colocación del producto y otros, a través de varias instituciones (ver punto 4.3.1). También reciben financiamiento del Comercio Justo (ver punto 4.3.2)

4.3 El Sistema de Comercialización

4.3.1 Infraestructura, personal administrativo y transporte

La infraestructura es un factor asociado al éxito, según los entrevistados. Tres de las organizaciones no cuentan con beneficio seco, utilizan el servicio de beneficiado mediante alquiler, lo que genera tres situaciones ajenas a su control:

- imposibilita disponibilidad en las horas requeridas,
- no se puede contar con un sistema de control de calidad propio,
- alto costo de transporte

Las que afirmaron tener su propio beneficio, dijeron no tener ninguno de estos problemas.

La infraestructura para oficina y el personal administrativo son factores, que además de estar relacionados, son determinantes para el éxito de una empresa. Al menos una de las organizaciones no cuenta con éstos, lo que dificulta la comunicación inmediata y eficaz con los demás participantes de la cadena de comercialización.

4.3.2 El Proceso de comercialización

Dentro de este etapa coinciden varios factores que llevan al éxito, como las buenas relaciones con el cliente, adecuada comunicación y la existencia de contratos adecuados dentro de la cadena de comercialización (ver cuadro1).

4.3.2.1 Canales de comercialización

Se presentan diferentes vías en la cadena de comercialización, por el orden de frecuencia con que se presentó en la muestra:

1. Productor – S.A[3]. – Tostador (USA, Europa): Se presenta en el caso de las sociedades anónimas que compran el café a productores independientes y lo exportan.
2. Organización – S.A. – Tostador (USA, Europa): Cuando cooperativas o asociaciones de productores venden a sociedades anónimas. Organizaciones que tienen entre 5 y 10 años de comercializar.
3. Organización – Tostador (USA, Europa, Japón): Lo presentan aquellas agrupaciones con más de 10 años de comercializar.
4. Organización – Ferias de Productos Orgánicos: Dos asociaciones de productores que venden parte de su producción en Ferias de Orgánicos localmente.
5. Organización – Supermercado en USA: Sociedad anónima con más de 10 años de comercializar. Produce, beneficia, tuesta, muele y empaca su propio café.
6. Organización – Restaurantes/Oficinas: Sociedad anónima con más de 10 años Produce, beneficia, tuesta, muele y empaca su propio café.
7. Productor - ONG – Intermediario – Supermercados: ONG que coloca parte del café de una asociación de productores a un intermediario que lo procesa hasta el molido.

4.3.2.2 Comunicación en los canales de comercialización

Solamente una de las organizaciones respondió tener problemas de comunicación, al no contar con oficinas, personal administrativo (ver punto 4.2.1) y equipo de telecomunicación apropiado (teléfono, fax y computadora por medio de internet)

Hay dos organizaciones que no tienen posibilidades de Internet, pero cuentan con teléfono y fax, aduciendo que de esta forma no han tenido problemas de comunicación con sus compradores.

4.3.2.3 Contratación

De todas las organizaciones entrevistadas solamente una no realiza contratación con el comprador, la cual es una asociación de productores que cuenta con apenas un año en la comercialización y su producción es colocada a través de un intermediario.

Las sociedades anónimas, hacen contratos a futuro, para asegurar su mercado, y solamente en el caso de Costa Rica, éstas buscan llevar a cabo una contratación con el productor que los provee, para que éste les asegure vender el café de la siguiente cosecha, abarcando la mayor cantidad de pequeños productores, ya que la oferta en este país no es tan grande.

[3] S.A :Sociedad Anónima

Las contrataciones hechas con las organizaciones que participan dentro del Comercio Justo, además de que garantizan la compra a largo lazo, hacen una prefinanciación del 60% del contrato (ver punto 4.3.2).

4.3.3 Información que se maneja durante la comercialización

Un 25% de las organizaciones entrevistadas no se refirió a la información que manejan en el proceso de comercialización, dado que en seis de los casos la persona entrevistada fue alguno de los miembros del consejo administrativo, los cuales son campesinos que no tienen conocimiento preciso de toda la información que maneja la organización. Además, dos sociedades anónimas no respondieron, al aducir que este tipo de información es completamente confidencial para su empresa.

La información que manejan las organizaciones a lo largo de su cadena de comercialización, difiere muy poco entre ellas, por lo tanto se presenta una lista de ésta:

1. Precios de mercado
2. Fechas de envío y entrega
3. Volúmenes de oferta
4. Tipos de contrato
5. Producción de los países vecinos
6. Ubicación de las fincas
7. Presentación del producto
8. Número de productores que conforman la organización
9. Tipo de sombra en el cafetal
10. Beneficios ecológicos y sociales

En cuanto a la accesibilidad de la información, sólo una organización dijo tener complicaciones, dado sus problemas de comunicación.

4.3.4 Renovación en conocimientos sobre comercialización

Sólo una de las organizaciones respondió no renovarse en conocimientos sobre comercialización, por no tener un lugar, equipos y vías de comunicación adecuados (ver punto 4.2.1). El resto aseguró estar renovando continuamente estos conocimientos, ya que según afirmaron, significa quedarse atrás en el mercado y no alcanzar competitividad.

Aquellas organizaciones que no son sociedades anónimas, afirmaron contar con capacitaciones durante todo el año para todos sus productores, los cuales deben estar preparados para asumir en cualquier momento un puesto en los Consejos Administrativos.

Los tipos de capacitación que reciben son: seminarios, talleres, cursos, foros y ferias internacionales, como por ejemplo la Feria de la SCAA (Specialty Coffee American Asociation) que se realiza en Estados Unidos.

Para poder asistir a este tipo de eventos, las organizaciones se mantienen informadas por medio de Internet, boletines, instituciones ligadas al sector comercial y exportador, organizaciones gremiales y a través de los compradores, como en el caso del Comercio Justo (ver punto 4.3).

Por su parte, las sociedades anónimas cuentan con sistemas de capacitación constante y actualizada, además de que contratan gente preparada en comercialización y mercadeo o lo hacen por medio de consultorías.

4.3.5 Colocación inicial del producto en el mercado

Las diferentes formas en que las organizaciones entrevistadas iniciaron la comercialización de café orgánico, se resumen en el cuadro 13.

Un 19% de las organizaciones ha colocado inicialmente su producto, por medio de otra organización, de este porcentaje la mayoría son de México, Chiapas.

Los compradores convencionales y las amistades también se usan con más frecuencia, y además, se sigue manteniendo la relación, ya que se convierten en compradores potenciales.

Cuadro 13. Colocación Inicial del café orgánico en el mercado de las organizaciones entrevistadas

Forma en que inició la comercialización	Cantidad de Organizaciones	Porcentaje
Por medio de otra organización	6	18,75
Ferias Internacionales	2	6,25
El comprador como turista	1	3,13
Comprador convencional	5	15,63
Amistades	5	15,63
Degustaciones	1	3,13
Organizaciones de apoyo	3	9,37
Intermediarios	4	12,50
Asociaciones Gremiales	1	3,13
Intermediarios, Ferias, amistades	2	6,25
No responde	2	6,25
Total	32	100,00

Con los intermediarios, se inician, debido a la falta de certificación, con el problema de que reciben el mismo precio de café convencional. Sin embargo, cuando logran certificar el café se deja de tener relación, con éste.

Si bien es cierto las Organizaciones de apoyo no tienen una participación muy representativa en la comercialización, sí ayudan a colocar inicialmente el producto.

4.3.6 Alianzas Estratégicas

De acuerdo a lo mencionado por García (1999), en cuanto a alianzas estratégicas como factor de éxito, pueden haber alianzas entre productores, entre éstos y los centros de investigación, o bien socios extranjeros que además de brindar tecnologías pueden asegurar el mercado de los productos.

Se encontraron dos tipos de alianzas estratégicas: con el comprador y entre las mismas organizaciones.

En la muestra un 34% de las organizaciones mantienen alianzas con el comprador, las cuales se llevan a cabo con organizaciones que participan dentro del Comercio Justo. Estas aportan tecnología, información y asesoría (ver punto 4.3.1). Por ejemplo, a una cooperativa en Nicaragua se le donó un laboratorio de catación y entrenamiento al personal y una asociación de productores en Costa Rica recibe información del mercado.

Además, éstas organizaciones, al ser compradores de café convencional, hacen contratos para comercializar el café que se encuentra en el período de transición, exigiendo un alto grado de calidad, ya que ellos deciden las características del producto

Alianzas estratégicas entre las organizaciones, lo presentan las uniones de ejidos en México y dos cooperativas en Nicaragua. Éstas se promocionan en forma conjunta mediante panfletos informativos, comparten la informan de precios y compradores, también contratan capacitación en forma conjunta.

4.4 Apoyo Institucional a la Comercialización

Se han tomado en cuenta aspectos como asesoría en comercialización, apoyo financiero e incentivos.

4.4.1 Asesoría en la Comercialización

El 50% de las organizaciones ha recibido asesoría en la comercialización. El otro cincuenta por ciento está integrado en su mayoría por sociedades anónimas, que dijeron no necesitarla.

De acuerdo con los entrevistados, los entes que brindan asesoría a estas agrupaciones, son en su mayoría, organizaciones no gubernamentales, como las siguientes:

- AGEXPRONT, Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales de Guatemala, brinda asesoría en todo lo referente a la exportación de productos no tradicionales.
- Yosalgra, ONG holandesa que da asesoría en la comercialización y planeación de la pequeña empresa.
- Twin Trade y Thanksgiving Coffee, de Comercio Justo en Inglaterra y Estados Unidos respectivamente, asesoran en análisis de mercado, herramientas de trabajo, estrategias de comercialización, finanzas, manejo de presupuesto, proyecciones y planes de venta.
- CLUSA, Liga de Cooperativas de Estados Unidos, ONG que da asesoría en comercialización e información de precios.

Las instituciones estatales, mencionadas por los entrevistados:

- PROCOMER, organización semiestatal que asesora en exportaciones a pequeñas y medianas empresas en Costa Rica, mediante cursos anuales.
- CODOCAFE, Consejo Dominicano del Café de La República Dominicana, asesora en información de precios en el mercado internacional.
- El Centro Dominicano de Exportaciones, asesora en todo lo referente a trámites de exportación.

4.4.2 Apoyo Financiero

Un alto porcentaje de las organizaciones no ha recibido financiamiento (ver Figura 3), de éste más de la mitad corresponde a sociedades anónimas, que según los entrevistados, para comercializar café orgánico, no lo han necesitado.

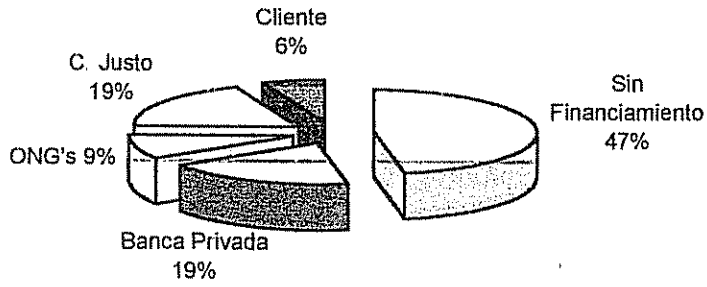


Figura 3. Financiamiento de las Organizaciones

La Figura 2 muestra, que las mayores fuentes de financiamiento son las organizaciones de Comercio Justo y la banca privada. La primera, financia organizaciones sociales que tienen contrato con este tipo de organizaciones, como se dijo en el punto 4.2.2.3, y la segunda, utilizada por las sociedades anónimas, cuando lo han requerido.

Las ONG's también brindan financiamiento, así como el caso de algunos clientes o compradores, que al igual del comercio justo, hacen adelantos de pago, de acuerdo con el contrato, para que sus proveedores cubran costos de comercialización.

4.4.3 Incentivos Económicos

Los entrevistados fueron claros que el sobreprecio que paga el mercado de café orgánico, es el mayor incentivo económico que reciben las organizaciones para comercializar este producto, por lo tanto, se consultó si reciben otros tipos de incentivos económicos relacionados propiamente a la comercialización. Con base en lo dicho por los entrevistados, los incentivos para la comercialización de café orgánico son pocos, lo cual se evidencia en la Figura 3, con un 64% de organizaciones que dijeron no contar con algún incentivo.

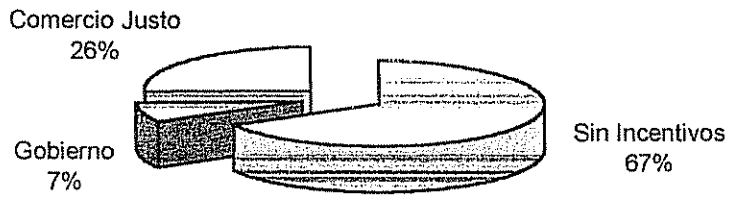


Figura 4. Porcentaje de Organizaciones que reciben incentivos económicos y fuente de procedencia

En cuanto a los incentivos gubernamentales, éstos fueron mencionados solamente por una cooperativa de El Salvador, donde el gobierno reconoce el seis por ciento de la factura de venta, en productos no tradicionales. La organización de apoyo en República Dominicana, mencionó que el gobierno paga 200 pesos dominicanos, por quintal de café exportado.

4.5 Mercado

4.5.1 Definición del Mercado

Dos aspectos importantes para definir el mercado son el acceso a la información y la planificación de la producción (Drucker 1993). El primer aspecto está cubierto prácticamente por el cien por ciento de las organizaciones entrevistadas (ver punto 4.2.3).

Por lo que según afirmaron, es el factor principal para mantener buenas relaciones con sus compradores, tener contacto con nuevos clientes y conocer nuevos mercados.

En cuanto a la planificación, sólo dos de las organizaciones entrevistadas no la llevan a cabo. En el caso de las que si planifican la producción, el comprador participa directamente, ya sea por medio de visitas o utilizando los diferentes medios de comunicación.

4.5.2 Diferenciación del Producto y Adaptabilidad a cambios en el Mercado

El análisis de este factor, se basó en los siguientes puntos:

1. Presentación del producto
2. Capacidad para enfrentar las exigencias del mercado.

En cuanto al primer punto, las organizaciones mantienen la forma tradicional de vender el café en grano verde (oro) y empacado en sacos. Dado que hay un 63% que lo hace de esa

manera.

Lo anterior no quiere decir, que todas estas organizaciones carecen de la tecnología para llevar a cabo los procesos de tostado y molido, ya que un 70% de éstas, contestó afirmativo, al consultárseles si estaban en capacidad de enfrentar un pedido de café tostado o molido. El detalle es que no se ha logrado expandir el mercado, que exija la compra del producto terminado, porque un 37% de las organizaciones, han conseguido colocar café orgánico, tostado y molido en pequeñas cantidades a los mercados locales.

No obstante, el café que les representa mayores ingresos es el exportado en grano verde, salvo el caso de una sociedad anónima en Guatemala, que todas sus ventas son hechas en café orgánico molido y certificado.

4.5.3 Calidad del Producto

El 100% de las organizaciones coincidieron, en la importancia de la calidad para entrar al mercado y mantenerse en éste. Asegurando que la calidad da prestigio, por lo tanto un mejor poder de negociación, culminando en un mejor precio

De acuerdo a todos los entrevistados, el hecho de que el café sea certificado como orgánico, no significa que va a ser aceptado en el mercado. El cliente, primero verifica que la calidad cumpla con sus expectativas.

4.6 Certificación

4.6.1 Certificadoras

Las Agencias Certificadoras más empleadas por las organizaciones, se presentan en el Cuadro 14, el cual muestra la cantidad de veces que han sido contratadas en cada uno de los países donde se aplicó la entrevista.

Cuadro 14. Certificadoras usadas con mayor frecuencia en la muestra

Certificadora	Frecuencia de Contrato por país						Total
	México	Guatemala	El Salvador	Nicaragua	Costa Rica	República Dominicana	
OCIA	3	6	1	5	3		18
Naturland	4		1	1			6
Ecológica					7		7
BCS						3	3
Mayacert		2					2
OTCO	1						1
IMO	1						1
Skal					1		
CERTIMEX	1						1
JAS	1						1

Como se observa en el Cuadro 14, la certificadora que se contrata con mayor frecuencia es OCIA. La razón, según los entrevistados, es que al ser de origen estadounidense y al tratarse Estados Unidos del principal mercado para las organizaciones de la muestra, los clientes en ese país exigen ésta agencia, por ser más conocida.

En Costa Rica, la mayoría de las organizaciones se han certificado con Ecológica, señalando el más bajo costo, como razón fundamental para adquirir los servicios de ésta.

Naturland, certificadora alemana, es la que lleva a cabo más inspecciones en México. Esto se debe, a que las organizaciones de este país, colocan más café orgánico en Europa, siendo la que les exigen sus clientes en este continente, según lo entrevistados.

La Agencia BCS, es de origen Suizo, y la razón de que sus servicios sean más empleados en República Dominicana, se debe a que las organizaciones entrevistadas tienen su mayor mercado en Europa, además, la certificadora cuenta con una sucursal en este país, lo que representa menores costos.

Mayacert y CERTIMEX, son certificadoras de Guatemala y México respectivamente.

OTCO, IMO, Skal International y JAS, son contratadas con menos frecuencia.

4.6.2 Contacto con la certificadora

Todas las organizaciones aseguraron no haber tenido problemas para contactar a las certificadoras, la información acerca de éstas, se realizó por medio de cinco formas diferentes:

- Directamente
- Por medio de otra organización
- Por medio del cliente
- Por medio de una ONG
- Por medio de amistades

4.6.3 Forma de pago de la certificadora

Se presentan diferentes formas de pago de acuerdo al tipo de organización.
Las sociedades anónimas, excluyendo dos que no certifican, pagan la certificación a los productores que les venden el producto, sin llevar a cabo, algún tipo de cobro. A una de éstas empresas, el tostador le paga la certificación, por lo tanto ni ésta, ni los productores asumen este costo.

Las cooperativas, uniones de ejidos y asociaciones de productores, pagan la certificación como organización, y una vez que venden el café, rebajan este costo a cada uno de sus afiliados.

La única ONG en la muestra, dedicada a comercializar, asume el pago de la certificación, sin hacerle ningún tipo de cobro a los productores.

4.6.4 ¿Cuáles son los beneficios de certificar?

Las siguientes son respuestas a ésta pregunta, en las cuales coincidieron muchos de los entrevistados:

1. El café certificado como orgánico, garantiza un sobreprecio
2. Al recibir un mejor precio, se mejora la calidad de vida de los asociados y sus familias
3. Se gana un valor agregado
4. Al tratarse de orgánico certificado, requiere de mayor mano de obra, lo que representa más empleo en las cooperativas
5. Mejora la economía de las comunidades, ya que el dinero por compra de insumos no sale, sino que el productor lo produce
6. Representa una alternativa para que los pequeños productores, hagan frente a la crisis de precios.
7. Asegura la entrada al mercado de orgánicos
8. Algunas certificadoras y compradores (Comercio Justo), brindan asesoría en el manejo de registros de producción, mejorándose la capacidad administrativa del productor.
9. Contribuye a la conservación de la naturaleza y del mismo cultivo.
10. La actualización de registros de certificación, ayuda a mantener al grupo de asociados unidos y en contacto permanente.
11. Dos de los entrevistados contestaron ningún beneficio, ya que sus clientes no les exigen certificación, alegando que la agricultura orgánica se basa en un principio de ética.

4.6.5 ¿El costo de la certificación es la principal limitante para comercializar?

De las treinta y dos organizaciones entrevistadas, veintisiete (84%) aseguraron que el costo de la certificación no representa limitante para la comercialización.

Para este segmento de la muestra, la certificación es vista como una herramienta, que en vez de significar un costo, mas bien asegura el mercado, con precios que hacen recuperar esa inversión, y si se logra vender al cliente, la idea de que él asuma los costos de certificación (como lo ha hecho una de las organizaciones), no existirá costo alguno.

Para estas veintisiete organizaciones, las principales limitantes, en la comercialización de café orgánico, se centran, primero que todo, en poder mantener un mercado, en el acceso a la información, la inexistencia de crédito a largo plazo y la falta de apoyo gubernamental.

Las cinco organizaciones que atribuyeron al costo de la certificación la principal limitante, señalaron también como limitantes, la calidad, la falta de apoyo del gobierno, la resistencia del productor al manejo de registros, la falta de capacidad del campesino para manejar tantos registros, la poca asistencia técnica y la falta de capacitación para el productor.

4.7 Análisis de Factores de Éxito

De acuerdo a la revisión de literatura se evaluaron dieciséis factores de éxito en cada una de las organizaciones, resumidos en una matriz (Anexo 3). Para esto, en caso de que las organizaciones aplicaran algún factor, se dio un valor de 1 a éste, para sumar al final la cantidad de factores de éxito implementados.

En aquellos casos de que la organización entrevistada no haya adoptado completamente algún factor, sino que, solamente cuente con parte de éste, se le dio un valor de 0,5. Por ejemplo: en Infraestructura, algunas organizaciones solamente cuentan con oficinas propias, pero deben alquilar el beneficio. Si la organización no ha implementado ningún factor, el valor fue cero.

La Comunicación entre Socios (CS), depende de la capacidad organizativa de Asociaciones y Cooperativas, de acuerdo a los entrevistados, es un factor que se requiere alcanzar en el corto plazo. Este lo presentan todas las organizaciones, excepto aquellas que son Sociedades Anónimas.

Contar con Infraestructura (Inf) para el beneficio de café es un factor importante para las empresas dedicadas a la producción, procesamiento y comercialización de café, factor que presentan la mayor parte de las organizaciones entrevistadas, excepto el caso de dos que tienen que alquilar el servicio de beneficiado.

Para organizaciones que inician en la comercialización de café orgánico, contar con un beneficio, se hace posible, de acuerdo a la presencia del factor Apoyo Financiero, el cual se logra entre el mediano y largo plazo, en el que logran contar con un volumen suficiente para la comercialización.

Siempre dentro del mismo factor de Infraestructura, es importante para las organizaciones contar una oficina y que ésta cuente con personal administrativo y vías de comunicación, ya

sea, por teléfono, fax o Internet. Con estos elementos dentro del factor infraestructura, la organización logra mantenerse comunicada con sus compradores y a su vez, mantenerse informadas en cuanto a la comercialización y el mercado.

Por lo mencionado anteriormente, es clara una interrelación entre el factor infraestructura y los factores de Adecuada y Oportuna Comunicación (AOC), Renovación en Conocimientos de Comercialización (RCC), e Información de Mercado Actualizada (IMA).

Otro factor importante es una Contratación Adecuada (CA), éste también se interrelaciona con los factores de Infraestructura en oficinas y la Adecuada Comunicación.

En la matriz del Anexo 3, se puede observar el caso de APCOM y GALEIMAR, organizaciones que no cuentan con oficina y personal administrativo, por lo que se da la ausencia de una adecuada comunicación, renovación en conocimientos sobre comercialización, contratación adecuada e información de mercado actualizada.

Las Alianzas Estratégicas (AE), han ayudado a asociaciones de productores y cooperativas, a obtener Apoyo Técnico (AT) y Apoyo Financiero (AF), factores que son difíciles de obtener. Ejemplo de esto, se observa en el Anexo 3, donde hay organizaciones con pocos años de comercializar café orgánico y aseguraron haber contado con estos factores, gracias a contar con una alianza estratégica.

También, la presencia de alianzas estratégicas, ha dado lugar a que organizaciones con pocos años en la comercialización de café orgánico, obtengan información de mercado actualizada, como parte de la asesoría que éstas reciben.

La Planificación de la Producción (PP), se presenta en aquellas organizaciones donde existe una adecuada comunicación con los compradores, ya que, como se indicó en el punto 4.4.1, el comprador participa directamente. Por lo tanto, son dos factores que también se encuentran interrelacionados.

En lo que respecta a la Definición del Mercado (DM), en el Anexo 3, se puede observar como está relacionada con los factores de Información y Planificación de la Producción. Las organizaciones que no presentan definición de mercado, es porque hay ausencia de uno de estos otros factores o de ambos.

Por último, la secuencia con que se presentan los factores, depende primero que todo, de la capacidad instalada que obtenga la organización, en el mediano plazo, en infraestructura de oficinas, siempre y cuando cuente con personal administrativo y medios de comunicación.

4.8 Reflexiones Metodológicas

Durante esta investigación se contó con debilidades metodológicas que limitaron el desarrollo de ésta, principalmente no contar con recursos económicos que facilitaran llegar a todas las organizaciones contempladas en la población total.

Al contener la metodología una entrevista semi-estructurada, para la recopilación de los datos, la cual necesita de una interacción personal entre el entrevistador y el entrevistado, algunas organizaciones, a las que no se pudo llegar personalemnte, no respondieron la entrevista por medio del correo electrónico, o no contestaron puntualmente, y otras, no cuentan con Internet.

Otro problema fue la falta de cooperación de las oficinas regionales del CATIE en los países ubicados en el área de estudio, dado que no se recibió respuesta en cuanto al suministro de información, excepto el caso de Nicaragua y México, de los cuales se recibió respuesta inmediata.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. La hipótesis planteada se rechaza, dado que las organizaciones han logrado estabilizar su producto en el mercado de café orgánico, fundamentadas en la intervención de terceras partes, como compradores, instituciones y otras organizaciones con más tiempo de comercializar café orgánico, con estrategias basadas en alianzas que aportan información del mercado, asesoría en planificación y ayuda en la colocación inicial del producto.
2. Los factores de éxito, son: la formación de organizaciones con un gran número de productores, que reúnan el volumen suficiente para mantenerse abasteciendo el mercado; las alianzas estratégicas con compradores; la adecuada y oportuna comunicación, tanto dentro de la agrupación, como con los canales de comunicación; el acceso constante a la información del mercado y que la calidad del producto cumpla con las exigencias del cliente.
3. El hecho de formar organizaciones como cooperativas, asociaciones de productores y uniones de ejidos, aumenta las posibilidades de recibir algún tipo de ayuda para la comercialización, incluso de asegurar un mercado, como el caso del Comercio Justo.
4. La formación de uniones de cooperativas ha dado la posibilidad de comercializar mayores volúmenes de café orgánico en Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, asegurando un mercado exigente en cantidad y calidad, en Estados Unidos y Europa.
5. Hay poca participación de ONG's en la comercialización directa de café orgánico, sin embargo, colaboran en otros rubros, como aporte tecnológico, apertura inicial de mercados, financiamiento para la certificación, información y asesoría en manejo de registros, como el caso del Grupo de Desarrollo Rural Nacional (GRAN), ,en República Dominicana.
6. Existe suficiente información, en cuanto a las Agencias de Certificación Orgánica, en los diferentes países. Algunos de éstos cuentan con certificadoras nacionales, que ofrecen un menor costo a las organizaciones y en algunos casos las nacionales trabajan bajo convenio con certificadoras extranjeras, representando, también menores costos, al trabajar con inspectores nacionales.
7. De acuerdo a los entrevistados en cada organización, el costo de la certificación no representa ser la mayor limitante para comercializar café orgánico. Existen diferentes estrategias que facilitan hacer frente a éste costo.

5.2 Recomendaciones

1. Los productores deben formar o afiliarse a algún tipo de organización, la cual reúna el mayor volumen posible de café orgánico, que asegure la permanencia en el mercado,

siempre y cuando se cumpla con los estándares de calidad que éste exija. De la misma manera, facilitará las posibilidades de certificación orgánica.

2. Una vez organizados los productores, deben buscar acceso a información. Las organizaciones que han sido tomadas en cuenta en el presente estudio, han desarrollado capacidades en este aspecto, las cuales pueden dar una asesoría inicial. De esta forma pueden accesar mercados como el del Comercio Justo.
3. Las organizaciones que se encuentran comercializando café orgánico, deben establecer estrategias, para incentivar en los productores convencionales afiliados a éstas, la adopción de las prácticas orgánicas. De manera que se aumente el volumen de producto que satisfaga las necesidades del cliente.
4. Es clara la ausencia del sector gobierno en la comercialización de café orgánico. A pesar de ello, hay instituciones, que asesoran en este campo en los diferentes países del Área. Por lo tanto se recomienda, acudir a este tipo de entidades, las cuales, aunque en algunos casos representen costos, brindan facilidades económicas para grupos organizados de pequeños productores.
5. Las instituciones gubernamentales, como el Ministerio de Comercio Exterior, así como no gubernamentales, dedicadas a la investigación (IICA, CATIE, por ejemplo), deben de involucrase en la investigación de mercados en Europa, Estados Unidos y Japón, para el producto terminado (molido y empacado). De esta manera, se aprovecha la capacidad que han generado las organizaciones, en la búsqueda por diferenciar la presentación tradicional del café, lo que generaría un valor agregado.
6. Otro sector que no pudo ser analizado en esta investigación, es el de los mercados locales de café orgánico, de los cuales no se encontró información o algún estudio concreto al respecto. Por lo tanto, futuras investigaciones, pueden enfocarse a medir la potencialidad de éstos y que abra mayores posibilidades de comercialización para pequeños productores.
7. Al tener el café orgánico, un mercado exigentemente alto en calidad (como todos los cafés especiales), se hace necesario un estudio que evalúe las zonas en cada uno de los países de la región, que tengan las condiciones climáticas, topográficas y físicas del suelo. Con la finalidad de definir las zonas que reúnan éstas características, de tal forma, se estarían creando facilidades de información a los mercados en Estados Unidos, Europa y Japón.

6 LITERATURA CITADA

Barkema, A.; Drabenstott, M.; Welch, K. 1991. "The Quiet Revolution en the U.S. Food Market". Economic Review. May/June. 25-41 p.

Boni, A.; Ferrero, G. 1997. "Introducción a la Cooperación para el Desarrollo". Asociación Valenciana de Ingeniería Sin Fronteras, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, , 278-282 p.

Boyce, J.; Fernández, A.; Fürst, E.; Segura, O. 1994. "Café y desarrollo sostenible: del cultivo agro-químico a la producción orgánica en Costa Rica". Fundación UNA: Heredia, Costa Rica. 248 p.

Cartay, R. 1969. "la Comercialización de Café en Costa Rica a través de Cooperativas". Tesis IICA, Turrialba, Costa Rica. 65 p.

CCI (Corporación Colombia Internacional). 1999. "Agricultura Ecológica, Producción, Comercio y Reglamentación". Bogotá, Colombia.

CEDECO (Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense) ¿1998? "Estudio de fincas en transición hacia la caficultura orgánica desde la economía campesina". San José, Costa Rica. Inédito. 40 p.

Charchalac, S. 1999. La Comercialización a nivel de Pequeños y Medianos Productores. Guatemala. 12 p.

CMC (Consejo Mexicano del Café) 2001a.

CMC (Consejo Mexicano del Café) 2001b. "Exportación de café orgánico". http://www.sagarpa.gob.mx/Cmc/cafe04sp7.htm

Comercio Justo s.f. "Café: ¿cuánto durarán estos precios altos?" Anuario del Comercio Justo. 7 p.

CEPAL, Comisión Económica para América latina y el Caribe. 2002. Centroamérica: El impacto de la Caída de los precios del Café en el 2001". 277 p.

Czinkota, ,M. R.; Ronkainen, , I. A. 1996. Marketing Internacional. México, D.F. 819 p.

Drucker, P. 1994. Gerencia para el Futuro. Colombia. 349 p.

Fernández G., A. 1994. "Café orgánico: pequeña producción y desarrollo sostenible en Costa Rica". En: Masís M. G.; Rodríguez S., C. (eds.). "La agricultura campesina en Costa Rica: alternativas y desafíos en la transformación productiva del agro". Instituto para el Desarrollo y la Acción Social (IDEAS): San José, Costa Rica. p. 75-100.

Figueroa Z., R.; Fischersworring H., B.; Roeskamp R., R. 1998. "Guía para la caficultura ecológica". 2 ed. Proyecto Café Orgánico, Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ): Lima, Perú. p. 128.

FLO (Fairtrade Labelling Organization) 2001. "El año 2000, las ventas con un sello de comercio justo siguen aumentando". Boletín Informativo N°4, abril, 4 p.

García, R. 1999. Desarrollo de las Organizaciones Rurales en Latinoamérica. Bogotá, Colombia. 33 p.

Gitli, E; Arce, R. 2001. "Consideraciones sobre el Comercio Internacional de los Productos Orgánicos en Centroamérica, ideas sobre Costa Rica". Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible y Grupo consultor Hemisferium, Costa Rica, 22 p.

Griswold, D. 2000. "How much is the market potential for sustainable coffee?" Citado por la Specialty Coffee Association of America (http://www.scaa.org).

Guitinan, JP; Paul, GW. 1994. Administración de Marketing: Estrategias y Programas. 5 ed. Santafé de Bogota, Colombia. 557 p.

Hamm, U; Michelsen, J. 1996. Organic Agriculture in a Market Economy, Perspectives from Germany and Denmark IN Fundamentals of Organic Agriculture: down to earth - and futher afield. 11th IFOAM International Conference.

Herrera, A. Políticas Comerciales y Desarrollo del Comercio de Productos Agrícolas Ecológicos: Desafíos y Oportunidades para el acceso a Mercados de Café y Banano Orgánicos. Tesis para optar al grado de Maestría en Política Económica, Universidad Nacional de Costa Rica. 1995.

ICO (International Coffee Organization) 2001a. "Total production of exporting members, crop years 1995/96 to 2000/01". http://www.ico. Org

ICO (International Coffee Organization) 2001b. "Imports by importing members from all sources, april to september 2000, and october 2000 to march 2001".

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) 2001. "Aproximación a la oferta centroamericana de productos orgánicos y análisis de su comercio". Presentado por Manuel Amador en el "Seminario-Taller sobre Comercio de Productos Orgánicos en Centroamérica: Lineamientos para la Construcción de una Estrategia Regional". Del 24 al 27 de abril del 2001. IICA: San José, Costa Rica.

Kohls, RL; Uhl, JN. 1990. Marketing of Agricultural Products. 7 ed. New York, USA. 539 p.

Kortbech-Olesen, R. Export potencial for organic products. IFOAM. Ecology and Farming. 1999. N° 22. p 6-7.

Kotler, P; Armstrong, G. 1996. Mercadotecnia. 6 ed. México. 824 p.

Kriesberg, N.; Steele, T. 1974. Marketing. New York, USA. 437 p.

Levitt, T. 1986. Comercialización Creativa. México. 223 p.

Michelsen, J.; Hamm, U.; Wyden, E.; Roth, E. 1999. "The European market for organic products: growth and development". IN Organic farming in Europe, economics and policy. Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre, Universität Hohenheim: Stuttgart, Germany. Volume 7, 199 p.

Murillo, N. 2000a. "Gobierno impulsa el café orgánico". Semanario *El Financiero* (Costa Rica) 280: 37.

Oxfam International. 2002. "Mugged: Poverty in your coffee cup". 59 p.

Restrepo, J. 2000. Material didáctico del X Curso – Taller Latinoamericano sobre Agricultura Orgánica con énfasis en la Preparación de Biofertilizantes y Caldos Minerales para Café, Frutales y Hortalizas. San José, CR. 134 p

Rice, R. 1998. "La situación del café orgánico certificado en el mundo". Revista *Agricultura Orgánica* (Cuba) 4(3) (diciembre): 18-21.

Rice, P.D.; McLEAN, J. 1999. "Sustainable coffee at the crossroads". The Consumer's Choice Council: Washington, D.C. 184 p.

Robles, N. *et al.*, ¿1998? "Caficultura orgánica campesina. Algunas experiencias para su aplicación". Material didáctico con dos juegos de láminas.

Sánchez L., R. 1990. *El cultivo biológico del café orgánico. Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla* (ISMAM): Motozintla, Chiapas, México. 333 p.

Tousley, RD; Clark, E; Clark, FE. 1962. Priciples of Marketing. New York, USA. 701 p.

Trápaga, Y.; Torres, F. (coordinadores) 1994. "La producción de café orgánico en México ante la crisis del mercado". En: *El mercado internacional de la agricultura orgánica*. Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Autónoma de México. México, D.F. p. 151-163.

Volcán, M. Aplicación del Método "Experimentos de Selección" para determinar las Preferencias del Consumidor por Vegetales Orgánicos en Costa Rica. Tesis para optar al grado de Magister Scientiae en Economía Ambiental, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza. 2000.

Willer, H; Yussefi, M. 2001. Organic Agriculture Worldwide: Statistics and Future Prospects. Bio Fach and IFOAM. 133 p.

7. ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A ORGANIZACIONES COMERCIALIZADORAS DE CAFÉ ORGÁNICO EN MESOAMÉRICA Y LA REPÚBLICA DOMINICANA

CENTRO AGRONOMICO TROPICAL DE INVESTIGACION Y ENSEÑANZA (CATIE)
PROYECTO CENTRO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ECO-PRODUCTOS (CECO-ECO)

OBJETIVO: Estimado señor, esta entrevista se realiza con el objetivo de llevar a cabo un estudio de investigación sobre comercialización de café orgánico. En ningún momento se usara con fines lucrativos.

A. INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre:
   Ubicación (País, región):
   Número de entrevista:
   Dirección:

2. ¿Cuántos años tiene de dedicarse a la comercialización de café orgánico?
3. ¿Cuántos socios conforman la empresa, asociación o cooperativa?
4. ¿La asociación o cooperativa se inició con idea de comercializar el café en forma orgánica o la idea nació después de dedicarse a la comercialización de café convencional? Nota: Sí dice que inició con café orgánico, pasar a la pregunta 6.
5. ¿Cuál ha sido el motivo de pasar de café convencional a orgánico?
6. ¿Comercializa algún otro producto orgánico? ¿cuál? ¿por qué? Nota: Si dice que no, pasar a la pregunta 8.
7. ¿El hecho de vender este otro producto le ayuda a colocar el café orgánico?

NOTA: Las preguntas 8, 9 y 22 solamente aplican en el caso de cooperativas y asociaciones de productores.

8. ¿ Se mantiene buena comunicación entre los socios de la organización
9. ¿El hecho de conformar una asociación o cooperativa da mayor acceso a información, crédito, asistencia técnica, certificación a más bajo costo, inversión en investigación y desarrollo y colocación del producto en el mercado?
10. ¿Donde coloca el producto? mercado nacional o internacional?

B. SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN

11. ¿Cuentan con infraestructura para llevar a cabo la comercialización (bodega de almacenamiento, oficinas administrativas, etc.)?
12. ¿Cuentan con algún tipo de vehículo (s) para transportar el producto?
13. ¿Cuál es la cantidad de producto que comercializan?
14. ¿Con qué periodicidad se lleva acabo la comercialización (semanal, quincenal, mensual, etc.)?
15. ¿Cuáles son los canales de comercialización?
16. ¿Existe una buena comunicación entre los que participan en la comercialización?
17. ¿Qué tipo de información se maneja durante el proceso de comercialización?
18. ¿Cuál es el la relación costo /beneficio que obtiene la organización en la comercialización?
19. ¿ A quien le vende actualmente la organización?
20. ¿La organización se renueva en cuanto a conocimientos sobre comercialización?
21. ¿Cuenta con algún tipo de contrato, que le asegure la venta constante?

22. ¿Cómo asociación o cooperativa obtienen un mejor precio en el mercado?
23. ¿Cómo hizo para empezar a vender el producto, buscó comprador, se ha beneficiado de un proyecto Gobierno, Universidad o alguna ONG?
24. ¿Cuentan con algún tipo de alianza estratégica, como socios extranjeros, los cuales además de aportar tecnología aseguren la compra del producto, por ejemplo Comercio Justo. De donde es este socio? Nota: Sí dice que NO pasar a la pregunta 27.
25. ¿Es este socio quien decide las características del producto?
26. ¿Este (os) socio (s) manejan adecuadamente el español o alguien dentro de la organización maneja el inglés, francés o alemán?

C. APOYO INSTITUCIONAL A LA COMERCIALIZACIÓN (factores externos de cooperación).

27. ¿Cuenta con algún tipo de asesoría en comercialización?
28. ¿Han contado con algún tipo de apoyo financiero para la comercialización?
29. ¿Recibe algún tipo de incentivo para la comercialización de parte de alguna institución u otra organización nacional o internacional?
30. ¿Recibe algún tipo de incentivo para la producción de parte de alguna institución u otra organización nacional o internacional?
31. ¿Qué tipo de asesoría institucional necesita y que aún no se la han ofrecido?

D. MERCADO

32. ¿Tiene acceso a información constante en cuanto a precios, puntos de venta y épocas del año en que las ventas son mayores?
33. ¿Realiza alguna planificación de su producción con respecto a dónde, cuándo y cómo colocar el producto?
34. ¿En qué forma vende el café: grano verde, grano tostado, en saco (cantidad, material) molido (tipo de recipiente)? (Si lo vende tostado o molido preguntar si fue por exigencia del comprador y si estuvieron en capacidad de enfrentar ese cambio en su momento, si recibieron asistencia y de quien?
35. ¿Si la organización vende el café en grano verde, estaría la organización en capacidad de hacerlo tostado o molido (por exigencia del comprador)? Nota: Sí la organización vende el café tostado o molido pasar a la pregunta 36.
36. ¿Qué rol juega la calidad en el acceso al mercado?
37. ¿Han pensado en buscar una forma de darle mayor atractivo o una forma de que el producto llame más la atención para el comprador? ¿Han trabajado en la presentación del producto?
38. ¿ Utiliza algún logo y/o frase que identifique a su organización para el café que vende?

E. CERTIFICACIÓN

39. ¿Cuál certificadora llevó a cabo el proceso de certificación?
40. ¿La certificadora la escogió propiamente la organización o lo hizo su comprador o socio estratégico?
41. ¿En que forma llevo a cabo el pago de la certificación (la organización, el socio, comprador o ambos)?
42. ¿En qué forma logró contactar la certificadora?
43. ¿Le fue difícil obtener la información de las certificadoras existentes?
44. ¿Porqué decidió que esta empresa le certificara su producto?
45. ¿Qué tipo de sistema fue el que utilizo?
46. ¿Considera muy riguroso el sistema usado?
47. ¿Cuál fue el costo de certificar el producto?
48. ¿Considera alto el costo de certificación?
49. ¿Cree que el costo de certificación es la principal limitante para poder comercializar el café como orgánico?
50. ¿Cuál ha sido el beneficio de haber certificado su café orgánico?
51. ¿Qué aspectos le interesa cambiar en el proceso de certificación?

Anexo 2. Organizaciones Comercializadoras de Café Orgánico en Mesoamérica y República Dominicana (Población total del Estudio)

	Nombre de la Organización	Siglas	Ubicación	Tipo de Organización	Conformación
1	Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo	UCIRI	Oaxaca, México	Cooperativa	2780 asociados
2	Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla	ISMAM	Chiapas, México	Cooperativa	1300 asociados
3	Unión de Ejidos y Comunidades de Cafeticultores del Beneficio Majomut	Majomut	Chiapas, México	Unión de Ejidos	1200 asociados
4	Unión de Ejidos de La Selva	La Selva	Chiapas, México	Unión de Ejidos	1300 asociados
5	Unión de Ejidos San Fernando	San Fernando	Chiapas, México	Unión de Ejidos	1000 asociados
6	Exportadora de Café California S. A. de C. V.	ECC	Chiapas, México	Sociedad Anónima	
7	Organización Tzeltal de Productores de Café de San Juan Cancuc	Cancuc	Chiapas, México	Cooperativa	426 asociados
8	Comercializadora de Agroproductos de Oaxaca, S.A. De C.V.	CAOSA	Oaxaca, México	Cooperativa	12000 asociados
9	Sociedad Cooperativa Cholon B'ala S.C.L.	CHOLON B'ALA	Chiapas, México	Cooperativa	600 asociados
10	Coordinadora de Organizaciones Cafetaleras de la Huasteca Potosina	COCIHP	San Luis Potosí, México	Asociación de Productores	5000 asociados
11	Unión de Ejidos y Comunidades Luz de La Montaña	La Montaña	Guerrero, México	Unión de Ejidos	5000 asociados
12	Unión de Ejidos Profesor Otilio Montaño	Otilio Montaño	Chiapas, México	Unión de Ejidos	1600 asociados
13	Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniske	Tosepan Titataniske	Puebla, México	Cooperativa	5800 asociados
14	Unión de Comunidades Indígenas "Cien Años de Soledad"	100 años de Soledad	Oaxaca, México	Cooperativa	2425 asociados
15	Unión de Ejidos Cafetaleros Nahua, Otomí, Tepehua	UENOT	Veracruz, México	Unión de Ejidos	2100 asociados
16	Cooperativa Mut Vitz	MUT-VITZ	Chiapas, México	Cooperativa	700 asociados
17	Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca	CEPCO	Oaxaca, México	Asociación de Productores	3500 asociados
18	Asociación Barillense de Agricultores	ASOBAGRI	Huhuetenango, Guatemala	Asociación de Productores	711 asociados
19	Sociedad Civil de Pequeños Productores de Café Manos Campesinas	Manos Campesinas	Quetzaltenango, Guatemala	Asociación de Productores	650 asociados
20	Cooperativa Agrícola Integral La Voz que Clama en el Desierto	CAIVCD	Sololá, Guatemala	Cooperativa	116 asociados
21	Godoy's Gourmet		Ciudad de Guatemala	Sociedad Anónima	
22	EXCAGUA S.A.		Ciudad de Guatemala	Sociedad Anónima	
23	El Café Rodeo S.A.		Ciudad de Guatemala	Sociedad Anónima	
24	Proexport/Multiexport S.A.		Ciudad de Guatemala	Sociedad Anónima	
25	Exportcafé S.A.		Ciudad de Guatemala	Sociedad Anónima	

Anexo 2. Organizaciones Comercializadoras de Café Orgánico en Mesoamèrica y República Dominicana (Población total del Estudio)

	Nombre de la Organización	Sigias	Ubicación	Tipo de Organización	Conformación
26	Cooperativa Grupo Comunitario Galeimar R.L.	GALEIMAR	León, Nicaragua	Cooperativa	27 asociados
27	Central de Cooperativas de Servicios Múltiples R.L	PRODECOOP R.L.	Estelí, Nicaragua	Cooperativa	1100 asociados
28	Unión de Coperativas Agropecuarias "Héroes y Mártires de Miralor"	UCA-Miraflor	Estelí, Nicaragua	Cooperativa	500 asociados
29	Asociación de Productores de Café Orgánico de Matagalpa	APCOM	Matagalpa, Nicaragua	Asociación de Productores	139 asociados
30	Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte	CECOCAFEN	Matagalpa, Nicaragua	Cooperativa	920 asociados
31	Sociedad de Pequeños Productores Exportadores de Café R.L.	SOPPEXCCA	Jinotega, Nicaragua	Cooperativa	450 asociados
32	Asociación de Productores de Isla Ometepe		Rivas, Nicaragua	Asociación de Productores	
33	Consorcio de Cooperativas de Caficultores de Guanacaste y Montes de Oro R.L	COOCAFE R.L.	Alajuela, Costa Rica	Cooperativa	1250 asociados
34	Deli Café S.A.		San José, Costa Rica	Sociedad Anónima	
35	Café Britt S.A.		Heredia, Costa Rica	Sociedad Anónima	
36	Orgánicos Los Nacientes	Los Nacientes	Alajuela, Costa Rica	Asociación de Productores	50 asociados
37	Finca Cristina		Cartago, Costa Rica	Sociedad Anónima	
38	Café Montes de Cristo		Alajuela, Costa Rica	Sociedad Anónima	35 asociados
39	Asociación de Familias Orgánicas de la Región de Caraigres	AFAORCA	San José, Costa Rica	Asociación de Productores	40 asociados
40	Beneficio La Amistad	La Amistad	Puntarenas, Costa Rica	Sociedad Anónima	
41	Asociación de Productores Orgánicos de Turrialba	APOT	Turrialba, Costa Rica	Asociación de Productores	
42	Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras	CCCH	Tegucigalpa, Honduras	Cooperativa	6000 asociados
43	Beneficio de Café Montecristo S.A.	BECAMO	Copán, Honduras	Sociedad Anónima	
44	Unión de Cooperativas Productoras, Beneficiadoras y Exportadoras de R.L.	UCRAPROBEX	San Salvador, El Salvador	Cooperativa	5500 asociados
45	Unión de Exportadores, S.A. De C.V.	UNEX	San Salvador, El Salvador	Sociedad Anónima	
46	Grupo de Desarrollo Rural Nacional	GRAN	Sto Domingo, R. Dominicana	ONG	
47	Belarmino Ramirez e Hijos CxA		Jarabacoa, R.Dominicana	Sociedad Anónima	
48	Américo Melo CxA		Barahona, R.Dominicana	Sociedad Anónima	
49	Biocafcao		Sto Domingo, R. Dominicana	Sociedad Anónima	
50	Palewonsky CxA		Santiago, R. Dominicana	Sociedad Anónima	

Anexo 3. Matriz para Análisis de Factores de Éxito en las Organizaciones entrevistadas

Organización	Años	Cantidad de Asociados	Volumen (qq/año)	FACTORES DE ÉXITO																Total
				C.S.	Inf.	A.O.C	R.C.C.	C.A.	A.E.	M.B.C.	A.T.	A.F.	I.M.A	P.P.	D.M.	B.C.P.	A.C.M.	D.F.	F.A.C.	
ISMAM	14	1300	16800	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Café Britt S.A.	14		2500		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		13
Exportcafé S.A.	13		4000		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		13
San Fernando	12	1000	15000	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
ASOBAGRI	12	711	1800	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1			1	13
La Voz que Clama en el Desierto	12	116	1050	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1			1	13
Godoy's Gourmet	10		1000		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		14
El Café Rodeo S.A.	10		n.r.		1	1	1	1			1		1	1	1	1	1	1		11
UCRAPROBEX	10	5500	8000	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
La Selva	9	1300	10000	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1			1	12
Finca Cristina	9		650 fan	1	0,5	1				1		1	1	1	1	1				8,5
Américo Melo CxA	9		1250	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
ECC	8		20000	1	1	1	1	1					1	1	1	1	1	1		11
GRAN	8		n.r.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	14
Majomut	7	1200	15000	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	14
PRODECOOP R.L.	7	1100	8000	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	14
EXCAGUA S.A.	6		n.r		1	1	1	1		1			1	1	1	1	1	1		11
CECOCAFEN	5	920	3500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	15
Los Nacientes	5	50	1600	1	0,5	1	1	1					1	1	1	1	1	1	1	11,5
Deli Café S.A.	5		n.r.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			13
Café Montes de Cristo	5	35	2600	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	14
APCOM	4	139	1400	1				1			1	1		1		1			1	7
Manos Campesinas	3	650	1950	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	14
Proexport/Multiexport S.A.	3		1950		1	1	1	1		1			1	1	1	1	1			10
UCA-Miraflor	3	500	1500	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		1			1	12
COOCAFE R.L.	3	840	1200	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	14
AFAORCA	2	40	250	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1		1	13
Belarmino Ramírez e Hijos CxA	2		1000	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1		13
GALEIMAR	1	27	300	1	0,5					1						1			1	4,5
SOPPEXCCA	1	450	5800	1	0,5	1	1	1	1		1	1				1		1	1	10,5
APOT	1	200	900 fan	1	1		1				1	1		1		1			1	8
TOTAL				24	28	28	28	28	17	16	22	21	26	29	26	31	18	18	21	

Años: Años de comercializar café orgánico
qq/año: Quintales por año
n.r.: No respondió
C.S.: Comunicación entre socios
Inf.: Infraestructura
A.O.C.: Adecuada y Oportuna Comunicación con el comprador
R.C.C.: Renovación en conocimientos de comercialización
C.A.: Contratación Adecuada
A.E.: Alianzas Estratégicas
M.B.C.: Manejo de Barreras Culturales
A.T.: Apoyo Técnico
A.F.: Apoyo Financiero
I.M.A.: Información de Mercado Actualizada
P.P.: Planificación de la Producción
D.M.: Definición del Mercado
B.C.P.: Buena Calidad de Producto
D.F.: Diferenciación del Producto
A.C.M.: Adaptabilidad a Cambios en el Mercado
F.A.C.: Formación de Asociaciones y Cooperativas

Nota: - Los datos sobre cantidad de asociados y volumen de comercialización, fue suministrado por las organizaciones durante la entrevista.
- El valor 1 corresponde a cada factor aplicado por las organizaciones, totalizando la suma de todos por organización en forma horizontal, en caso de no presentar completamente uno de éstos, se da el valor de 0,5.
Para determinar cual factor se aplicó con mayor frecuencia se suman éstos verticalmente.