

Autores:

**Lic. en Pedagogía Ana Lilia Nájera Sierra**

**Lic. en Psicología Diva Elena Morales**

**Ingeniero Alberto Calderón**

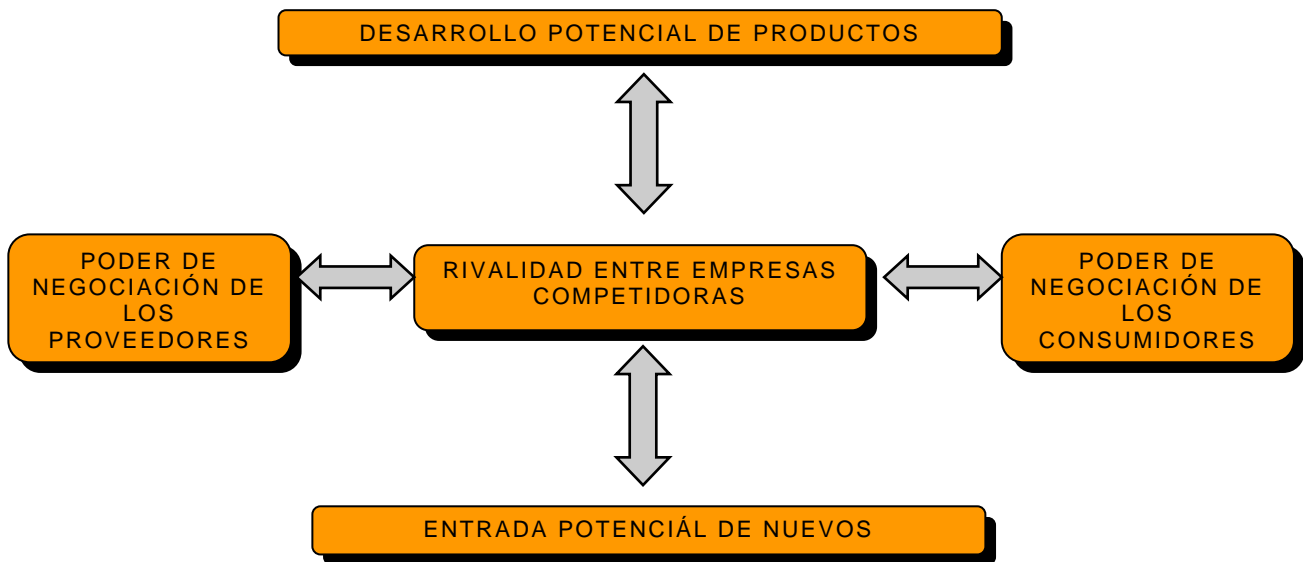
El presente trabajo desarrolla el análisis de la industria del café en México, bajo el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, en donde se aborda cada uno de sus componentes en el contexto mexicano.

Los autores de este trabajo estamos estudiando la Maestría en Administración en Organizaciones en la Universidad Nacional Autónoma de México

## **INDICE GENERAL**

1.	EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	2
1.1	Rivalidad entre Empresas Competidoras .....	2
1.2	Entrada Potencial de Nuevos Competidores .....	3
1.3	Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.....	3
1.4	Poder de Negociación de los Proveedores.....	3
1.5	Poder de Negociación de los Consumidores .....	3
2.	Análisis de la Industria Estaciones de Café .....	4
2.1	Poder de Negociación de los Consumidores .....	4
2.2	Poder de Negociación de los Proveedores.....	7
2.3	Desarrollo Potencial de Posibles Substitutos .....	16
2.4	Rivalidad entre Empresas .....	19
2.5	Entrada de nuevos competidores .....	24
3.	CONCLUSIONES .....	26
4.	BIBLIOGRAFIA.....	26

## 1. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Una Industria se define como un grupo de compañías de oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor.

El desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Michael Porter de Harvard School of Business Administration desarrolló un marco teórico para auxiliar a los gerentes en realización de este análisis. El marco teórico de Porter, conocido como el modelo de cinco fuerzas, concentra, como su nombre lo indica, en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria: 1) el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores; 2) el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores, y 5) La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

### 1.1 Rivalidad entre Empresas Competidoras

Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva.

## **1.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores**

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los atraques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo de estrategia consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

## **1.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos**

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. Las presiones cautivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

## **1.4 Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de Negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

## **1.5 Poder de Negociación de los Consumidores**

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado.

## **2. Análisis de la Industria Estaciones de Café**

### **2.1 Poder de Negociación de los Consumidores**

#### **Consumo responsable**

En las últimas décadas, los consumidores han visto decrecer sistemáticamente su poder adquisitivo, viéndose obligados, frecuentemente, a adquirir bienes y servicios de menor calidad y con precios fijados por las grandes tiendas de autoservicio y otros intermediarios.

Al mismo tiempo, somos los consumidores quienes tenemos en nuestras manos la capacidad para influir en nuestro entorno. Una manera para empezar a ejercer dicha capacidad es a través del consumo conciente o consumo responsable, que implica tomar decisiones informadas respecto a qué productos compramos y cuáles son las repercusiones sociales y ecológicas de dichas compras.

Cada uno de nosotros tenemos la capacidad de influir en nuestro entorno de distintas maneras, algunas de las cuales pueden favorecer la conservación de la biodiversidad y la mejora en el nivel de vida de los campesinos del país, y otras que propician una lógica de mercado donde lo único que importa es aumentar las ganancias de las grandes empresas sin reparar en las consecuencias sociales y ecológicas que puedan causar.

Al comprar cualquier bien o servicio, el consumidor entrega una cantidad específica de dinero, el cual es usado por la compañía productora para volver a empezar un nuevo ciclo de producción, aumentando a dicho ciclo, las ganancias obtenidas durante el ciclo anterior. Así, las "ganancias" que se obtienen por nuestras compras cotidianas pueden ser usadas para fomentar prácticas que promueven la justicia social y la conservación ecológica o práctica que dañan al medio ambiente y refuerzan diversas prácticas de explotación humana. En este apartado hablaremos sobre estos puntos en relación al consumo responsable o consumo conciente.

#### **Contexto Actual**

El movimiento de consumo responsable surge a partir de las repercusiones económicas, ecológicas y sociales que ha traído consigo la política neoliberal, la cual se caracteriza por la apertura de mercados, el predominio del capital y la exaltación del consumo. Actualmente nos encontramos frente a un panorama mundial en el que "los países de altos ingresos, con sólo el 14 por ciento de la población mundial, acaparan el 75 por ciento del PIB mundial"; y las 50 ETN más grandes del mundo tienen cifras de ventas mayores que el PIB de los 150 países más pobres del planeta".

Esta situación es favorecida por diversos gobiernos que otorgan mayores facilidades a las ETN en lo que se refiere a apoyos fiscales, escasas (o nulas) trabas ambientales y laborales, etcétera. Numerosos estudios señalan que de mantenerse estos niveles acelerados de producción y consumo se agravará aún más la destrucción masiva del medio, los niveles de pobreza y explotación laboral, así como la creciente migración hacia ciudades y países desarrollados.

#### **Consumo Responsable vs. Consumismo**

El consumismo se fundamenta en la lógica de acumulación y competencia, en la que se fomenta el culto a la imagen individual y que ha ido gestando verdaderas generaciones acostumbradas a "usar y tirar". Además la promoción de un producto o servicio se hace usando una cuidadosa selección de la información que se presenta al consumidor, resaltando cualidades reales e imaginarias de los productos, al mismo tiempo que oculta

---

\* OXFAM; Cambiar las reglas. Comercio, globalización y lucha contra la pobreza; Oxfam Internacional, 2002; Pág. 7.

otro tipo de información, como algunas repercusiones ambientales (contaminación) o procesos agroindustriales (como en el maíz transgénico, por ejemplo).

Para contrarrestar este fenómeno, el consumo responsable parte de la premisa de que al momento de elegir de manera informada sobre los productos y servicios que adquirimos, podemos influir en el mercado, es decir, en las nuevas tendencias de consumo que son permanentemente monitoreadas por muchas empresas chicas y grandes.

Esto significa que a partir de nuestro ejercicio individual de compra y la paulatina conformación de una cultura de consumo responsable, nos será posible contribuir a la protección del ambiente y a la mejora de las condiciones de vida y laborales de miles de personas, al decidir a quién le entregamos nuestro dinero. Esto es posible porque al estar crecientemente informados, tendremos más elementos para preferir un artículo producido con prácticas responsables sobre otros que buscan la reducción de sus costos con prácticas y tecnologías dañinas para el ser humano y para el planeta.

### **Cause Related Marketing (CRM) o Marketing Relacionado con la Causa**

La decisión de que ciertas empresas estén preocupadas por los productos y servicios que brindan, puede explicarse como un paso concreto dentro de una estrategia más amplia conocida como "Cause Related Marketing" (CRM) o marketing relacionado con una causa.

Por otro lado debe resaltarse que, si bien dicha estrategia está encaminada a incrementar las ventas con el uso de argumentos no comerciales, sobre todo dentro de un segmento de mercado particularmente leal, también se caracteriza por una estricta inspección por parte de terceros, quienes certifican públicamente, por medio de un logotipo, que las empresas en efecto cumplan con aquello que ofrecen a los consumidores a través de la venta de un producto, como un mejor pago a los cafecultores por su grano, la eliminación del uso de productos dañinos para la salud o el medio ambiente, etc., al mismo tiempo que se aseguran de que los beneficiarios finales de tales acciones sean realmente aquellos a quienes se dice apoyar.

Entre los resultados obtenidos por las empresas con el uso del CRM en países desarrollados encontramos que:

- a) Realza la imagen de la empresa frente a los consumidores, quienes por esa razón podrían preferir ese y otros productos de la misma compañía frente a los de la competencia y;
- b) Cuentan con el decidido apoyo de los medios de comunicación, los cuales informan a los consumidores qué es el comercio justo y dónde pueden adquirir ese tipo de artículos. Finalmente es necesario señalar que la amplia difusión de las actividades de CRM de la empresa, incluyendo sus objetivos concretos así como los beneficiarios de las mismas, jugará un papel vital en el impacto y duración de cualquier campaña dentro del comercio justo.

### **Tiendas y puntos de venta de productos responsables:**

A continuación anexamos una lista de tiendas y puntos de venta que ofrecen productos responsables en el Distrito Federal:

#### **Alimentos orgánicos e integrales.**

Laura 83, **Col. Villa de Cortés**; CP. 03500, México, D.F. Tel: (55) 5579 2525

#### **Agrupación Sierra Madre.**

Prado norte 324, **Col. Lomas de Chapultepec**; C.P. 11000, México, D.F. Tel: (55) 5520 8820 [asmupc@infosel.net.mx](mailto:asmupc@infosel.net.mx)

**Amigos del Jardín Botánico UNAM**

Circuito Universitario Exterior, **Ciudad Universitaria**, Col. Coyoacán; México, D.F. Tel: (55) 5550 9304 Fax: 5622 9046

**Café de nuestra tierra.**

Álvaro Obregón #100; **Col. Roma**; C.P. 06700.

**Café, salud y vihda - Cappsida.**

José Antonio Torres #618; **Col. Vista Alegre**; C.P. 06860. Muy cerca del metro Chabacano (Línea 2).

**Cafetería Papalotl.**

Comercio y administración #40; **Col. Copilco Universidad**.

**Café Villa - Proyecto autogestivo del Comité Cerezo,**

Av. Panamericana s/n, esq. México 68, en el **Centro Social de Villa Panamericana**, Delegación Coyoacán. Abierto de domingo a viernes de 16:00 a 22:00 hrs.

**Centro Cultural Moa.**

Insurgentes sur #659 esq. Maricopa; **Col. Nápoles**; Tel. (55) 5543-1021 y 5543-1062.

**Diente de León.**

Plaza Iztaccíhuatl #36 B; **Col. Ex-Hipódromo Condesa**; C.P. 06410; Tel. (55) 5264-6587.

**Ecored**

Petén 477-B, **Col Narvarte**; C.P. 03020, México, D.F. Tel: (55) 5605-9485.

**Granja Orgánica.**

Av. San Fernando #765, local 4-C; **Parque ecológico Loreto y Peña pobre**.

**Jolgorio y café.**

Plaza mayor esquina Plutarco Elías Calles, una cuadra antes de **Rojo Gómez**. Tel: (55) 5115-7650 (Raymundo o Claudia)

**La casa del pan papalotl.**

Av. San Fernando #765, esquina Insurgentes Sur; **Parque ecológico Loreto y Peña pobre**; C.P. 14010; Tel. (55) 5528-2041

**Lo más natural.**

Prado Norte 351, **Col Lomas de Chapultepec**; C.P. 11000, México, D.F. Tel: (55) 5520-3037

**Madre Tierra.**

Pasaje Parián, Local 13 Álvaro Obregón 130, **Col. Roma**, México D.F. 06700. Entre Jalapa y Orizaba

**Momo café Condesa.**

Tamaulipas 66; **Col. Condesa**, entre Michoacán y Montes de Oca. Tel.: 04455-2571-3606 (Frida y Ángel).

**Rostros y Voces - trato justo.**

Mérida 109 local D esquina con Álvaro Obregón, **Col. Roma**, México D.F. 06700. (Entrada por Alvaro Obregón) Tel. (55) 5514-8453 Fax: 5514-6539 . ¡Próxima reapertura!

**The green corner.**

Mazatlán 81, local 1-2; **Col. Condesa**; C.P. 06140; Tel. (55) 5286-3939 y 5286-7275.

**Tienda celular del Tianguis Tláloc.**

Tláloc #40-3, **Col. Tlaxpana**; (Cerca del Metro Normal) Tel. (55) 5535-0325.

En términos generales podemos decir que el poder de negociación de los consumidores es alto debido a la cantidad de opciones que existen entre las diferentes estaciones de café, como ubicación, precio, calidad, mobiliario, exclusividad, servicios adicionales (como entrega a domicilio) productos adicionales (como repostería o comida) tradición, etc. Por lo que los responsables de las estaciones de café debe tener claras las necesidades de su mercado.

Aunque hoy en día las tiendas y puntos de venta de productos responsables no forman parte de las mas competitivas, la tendencia por lo natural y saludable apuntan a que en u futuro no muy lejano exista mayor conciencia entre los consumidores y esta ideología tenga mayores frutos para los vendedores de productos responsables.

## **2.2 Poder de Negociación de los Proveedores**

### **La Producción y Comercialización de Café en México**

El café es un producto que ha estado ligado desde hace varios siglos al mercado internacional. En el siglo XVII se inició su consumo en Europa, el cual se popularizó hasta los siglos XVIII y XIX. Tradicionalmente la producción se ha establecido en los países en desarrollo, que estuvieron bajo regímenes coloniales; y por otro lado la industrialización y la mayor parte del consumo se concentra en los países desarrollados.

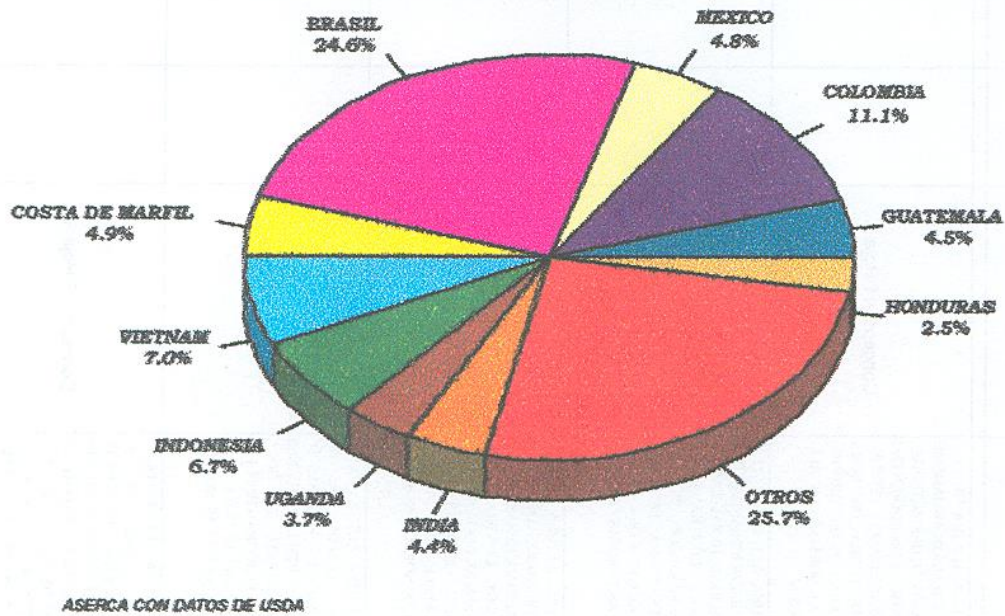
Cada año se consumen en el mundo una cantidad cercana a los 100 millones de sacos de 60 kilogramos de café verde, los cuales son producidos en los países de América Latina, Asia y África.

En los años recientes el mercado internacional del café ha pasado por dos situaciones distintas: un esquema de comercio regulado entre los países productores y consumidores, y un esquema de libre comercio.

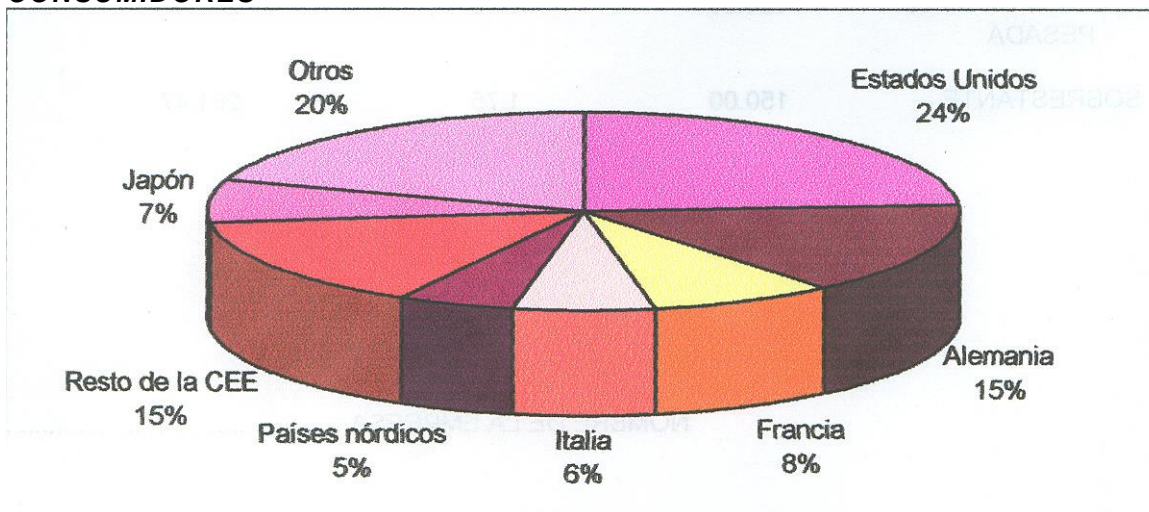
El esquema de mercado controlado operó de 1962 a 1988. Después de varias crisis de sobreproducción de café, en el año de 1962 se crea la Organización Internacional del Café (OIC), que es un organismo multinacional que funciona en el marco de la Organización de las Naciones Unidas, teniendo su sede en la ciudad de Londres. En la OIC participan prácticamente la totalidad de países productores y los 25 principales países importadores; productores y consumidores tienen una participación paritaria en la toma de decisiones del organismo.

Bajo este esquema el mercado se controlaba mediante un conjunto de acuerdos establecidos en un Convenio Internacional del Café (firmado en 1962 y renovado en 1968, 1976 y 1983) y en el que las cláusulas económicas del mismo tenían el objetivo de realizar un equilibrio razonable entre la oferta y la demanda, sobre bases que garantizaran a los consumidores un adecuado abastecimiento de café a precios equitativos, y a los productores, un mercado seguro para el grano a precios adecuados.

### PARTICIPACION MUNDIAL DE LOS PRINCIPALES PRODUCTORES



### PARTICIPACION MUNDIAL DE LOS PRINCIPALES CONSUMIDORES



Este objetivo se concretizó mediante la distribución de las exportaciones entre los países firmantes, por lo que en el texto de los acuerdos se señalaba una cuota por país, con lo cual se logró que en el periodo de 1983 a 1989 los precios se mantuvieran en el nivel de 120-140 centavos de dólar por libra. En este sentido, la regulación internacional tenía todos los objetivos de un cártel: repartición del mercado y fijación no competitiva del precio.

El 3 de julio de 1989, al romperse los acuerdos sobre las cláusulas económicas debido a la presión de Estados Unidos por parte de los importadores y de México por parte de los exportadores, se inicia la operación del mercado mundial del café bajo un régimen de mercado libre. La razón que adujo Estados Unidos fue que en el mercado fuera de cuota los productores colocaban café más barato hacia los países socialistas; por su parte el gobierno de México consideraba que la cuota que tenía asignada era muy inferior a su



nivel de producción, y que el café producido (clasificados en el grupo de “otros suaves”) tendrían mayor demanda en el mercado internacional.

La consecuencia inmediata fue una exportación indiscriminada y desorganizada de las existencias de grano que poseían los países productores, lo que provocó una sobreoferta del producto y una caída severa de los precios. De hecho los precios internacionales perdieron 40% de su valor entre junio y agosto de 1989 y siguieron bajando desde esa fecha hasta la mitad de 1994, en que la disminución de la cosecha en Colombia debido a la broca del grano y una fuerte helada en las áreas productoras de Brasil, movieron el mercado a la alza.

El comportamiento de los precios del café en el mercado internacional llegó a niveles históricos de 48 centavos por libra, alcanzado en agosto de 1992, significó el punto crítico que demostró que el mercado libre era manipulado por las grandes corporaciones más allá de las reglas de la oferta y la demanda.

EMPRESA	VOL. COMERCIALIZADO (MILES DE SACOS)	PART. EN EL MERCADO (%)
Rothofos AG	9,000	12.6
DE & F. Man	5,000	7.0
Volkart	4,000	5.6
Cargill	4,000	5.6
J. Aron	4,000	5.6
Rayner	4,000	5.6
Bozzo	3,500	4.9
Sueden	3,000	4.2
Total 8 Empresas	36,500	51.4
Total Mundial	71,000	100.0

En lo que se refiere a la comercialización de café tostado, el proceso de concentración del capital se agudiza aún más, cuando este proceso es acaparado por 4 empresas torrefactoras, que procesan casi la mitad del café de los países miembros de la OCDE.

GRUPO	FILIALES	VENTAS (MILLONES DE DÓLARES)	CAFÉ PROCESADO (MILLONES DE SACOS)	PARTICIPACION EN EL MERCADO DE LA OCDE (%)
Philip Morris	Jacobs-Suchard General Foods	14.3	12.0	20
Nestlé	Nestlé	17.5	9.5	16
Procter & Gamble	Folger's	14.2	3.7	6
Sara Lee	Dowgbe Egbert	8.1	3.3	6

Como puede observarse, el mercado internacional del café no tiene un comportamiento de libre competencia, y en ausencia de las cláusulas económicas del Convenio Internacional del Café, los precios no están determinados solamente por la oferta y la demanda, sino también por el poder oligopólico de las corporaciones internacionales.

En cuanto a la situación en México, La cafecultura mexicana sufrió pocas modificaciones hasta la época cardenista en que los grandes latifundios de la zona central del país son repartidos entre los campesinos. Empero, esto no crea una disminución en la productividad, sino al contrario, la producción agrícola creció con ritmos relativamente elevados (2.4 % anual) y se estableció la armazón social dentro de la cual se realizaría la gran expansión productiva de la agricultura mexicana entre 1940 y 1965.

Posteriormente, a partir de los años setentas, el gobierno mexicano inicia un proceso de promoción del cultivo en grandes extensiones de las zonas montañosas del sureste del país, lo que da por resultado que actualmente de la superficie dedicada al café 82% corresponde a terrenos menores de 5 hectáreas y 69 % a terrenos menores de 2 hectáreas.

Del total del café producido en México, el 45% se obtiene por productores con predios menores de 5 hectáreas y el 66.3% por productores con predios menores de 10 hectáreas.

Por otro lado, mientras duró el sistema de cuotas en el mercado internacional (1962-1989), el volumen principal de café exportado era realizado por el mismo gobierno mexicano, a través del Instituto Mexicano del Café (Inmecafé). Existiendo sólo un reducido grupo de comercializadores y exportadores de la iniciativa privada.

México es una república federal que está dividido en 32 estados. La producción de café en el país se concentra en 12 estados, siendo los principales productores 5 de ellos: Chiapas, Oaxaca, Veracruz, Puebla y Guerrero.

ESTADO	PRODUCCIÓN	% DE LA NACIONAL
CHIAPAS	1'573,390	32.8
VERACRUZ	1'392,381	29.0
PUEBLA	820,247	17.1
OAXACA	490,220	10.2
GUERRERO	202,747	4.2
OTROS 7	321,915	6.7
TOTAL	4'800,900	100

En Chiapas, sin embargo, la estructura hacendaría aún se mantiene vigente en gran parte del territorio estatal; en gran medida la hacienda (las grandes fincas) están estrechamente vinculadas a la producción de café. Por otro lado, los agricultores campesinos, tradicionalmente enfocados a la subsistencia, por efecto del contacto con las plantaciones en función del trabajo como jornaleros agrícolas, poco a poco introdujeron el café dentro del sistema de huertos familiares, que al ampliarse condujo a una liga entre la agricultura de subsistencia (maíz y frijol) con la agricultura comercial (café), en que las condiciones de competencia eran sumamente desventajosas para la agricultura campesina.

Durante las décadas de los setentas y ochentas el crecimiento de la cafecultura campesina presenta un gran salto y convierte a México en el cuarto productor mundial de café. Así mismo, el café significa el 2.6 % de las exportaciones totales y el 36 % de las exportaciones agrícolas entre 1985 y 1991.

Cuando al inicio del sexenio Salinista se da a conocer el proceso de desincorporación del Inmecafé, este proceso de desincorporación sucede además cuando el gobierno mexicano había pugnado por deshacer el clausulado económico del Convenio Internacional que regía para la Organización Internacional del Café (OIC), y que establecía mecanismos de regulación del mercado del aromático, con lo cual se libera el precio y el proceso comercial. Debido a lo anterior el nivel de precios cae por debajo del 50 % del que tenía, con lo cual se da inicio a una crisis sin precedentes en el sector.

### **La Política Cafetalera en México**

Desde 1949 se da un impulso a la cafecultura en México con la creación de la Comisión Nacional del Café. Se busca incrementar las áreas dedicadas al cultivo y proporcionar servicios de asesoría en la producción, pero dejando la tarea de comercialización del grano a las grandes compañías privadas. Pero desde 1973, se incrementa la participación estatal en la cafecultura mexicana, con la reestructuración del Instituto Mexicano del Café, más conocido como Inmecafé.

A partir de entonces, éste organismo contaba con atribuciones legales para intervenir en el financiamiento, el beneficiado del grano, la comercialización internacional, además de tener la responsabilidad de la investigación agrícola y el desarrollo de tecnología, de producir maquinaria industrial, de asegurar el abasto interno a la industria torrefactora nacional e incluso de organizar a los productores.

La acción gubernamental en torno a la cafecultura en Chiapas gira en torno a la organización de pequeños grupos de cafecultores en los municipios cafetaleros en las llamadas UEPC's (Unidades Económicas de Producción y Comercialización), que sin tener una figura legalmente reconocida, representaron el mecanismo operativo mediante el cual el Inmecafé desarrolló su política hacia el cultivo y la comercialización del grano.

Estas Unidades agrupaban a los cafetaleros de cada localidad y a ellas el Instituto destinaba los recursos para financiar la producción, brindar asesoría técnica y acopiar el café en forma de pergamino; y fueron el mecanismo mediante el cual se promovió un paquete tecnológico basado en el monocultivo y en el uso de insumos químicos para el control de malezas, plagas y enfermedades y para la fertilización del suelo. La premisa de la institución era que se podía contar con áreas de alta producción para ser destinada al mercado de exportación, pero bajo el marco del control estatal de las tareas de acopio, beneficiado y comercialización.

Para mediados de la década de los 80's, comienza el Instituto Nacional Indigenista a tener actividades de asesoría técnica y mejoramiento de la infraestructura productiva en algunas zonas indígenas del Estado de Chiapas. Este trabajo se da en el marco de la formación de Comités Comunitarios de Planeación (CoCoPla), en donde grupos al interior de las comunidades indígenas se reúnen para realizar diagnósticos comunitarios y promover proyectos de desarrollo. En la medida en que una gran cantidad de comunidades destinan importantes superficies al cultivo del café, el INI comienza a desarrollar un programa de atención al cultivo.

De aquí surgen proyectos para mejorar el proceso de producción y transformación de café para varias comunidades como es el caso de dotación de despulpadoras, construcción de patios de secado y la construcción de bodegas y beneficios secos.

A pesar de que el café como cultivo y producto está estrechamente ligado al mercado y que los pequeños productores han sufrido de manera importante los efectos de la liberalización del mercado y de la concentración del capital, se han venido impulsando y desarrollando una serie de acciones alternativas para poder sobrevivir a las nuevas condiciones, e incluso poder seguir aprovechando a la producción cafetalera como motor de desarrollo comunitario y regional. Algunos de los procesos impulsados son los siguientes:

#### a) Producción de Café Orgánico

Desde el año de 1986 se ha venido impulsando con buenos resultados la producción de café bajo el sistema orgánico. Este sistema representa un rescate de varios elementos de la tecnología agrícola tradicional que permite que con los insumos disponibles de la propia parcela y realizando prácticas de conservación de suelos y aguas, se lleve a cabo el cultivo sin usar insumos químicos. El resultado es que los productores obtienen rendimientos de 15 quintales por hectárea en promedio, además de mantener la biodiversidad y los recursos naturales. Cuando el producto es certificado internacionalmente se puede vender con sobreprecio, con lo que se logra además mantener un mejor nivel de vida de la familia campesina.

Actualmente cerca de 8,000 pequeños productores de Chiapas y cerca de 20,000 en todo México se encuentran produciendo café orgánico y llevando a la práctica las labores orgánicas hacia otros cultivos como el maíz y las hortalizas.

Además de los beneficios económicos se logra una mayor independencia ya que los insumos necesarios para la producción se obtienen de la misma parcela y no se tienen que comprar en el exterior de la comunidad; por otro lado, se avanza en la consolidación de la autosuficiencia alimentaria, ya que en el proceso de certificación orgánica se pide que existan trabajos en la producción de alimentos básicos usando el mismo sistema.

#### b) El sistema de "Comercio Justo"

Desde 1989 se encuentra funcionando un sistema internacional de comercio justo, en donde se busca que exista una relación más directa entre las organizaciones de pequeños productores y los consumidores finales. En este esquema de intercambio comercial (en donde el café fue el producto iniciador y el más vendido) se parte de la necesidad de fijar un precio mínimo con el que el productor y su familia puedan tener una vida más digna. Tomando en cuenta los costos de producción del café, el precio mínimo para este producto se ha fijado en 126 USD por 100 libras, independientemente del precio del café en la Bolsa de Valores de Nueva York.

Otras de las ventajas que ofrece este sistema, que es conocido ahora como FLO (en

inglés, federación de usuarios del sello) es el de permitir a las organizaciones obtener un prefinanciamiento de hasta el 60% del valor del contrato, al momento de firmarse, para que se facilite el proceso de acopio del producto.

Además se obtienen \$5.00 USD por cada saco de café exportado que deben ser usados en proyectos de desarrollo comunitario, de manera que la venta de café apoye a otras actividades y servicios dentro de la comunidad o región.

El comercio justo es, por un lado, el mecanismo por medio del cual se apoya a los pequeños cafecultores a reducir la dependencia estructural en la que han vivido por muchos años, a través de la obtención de mejores condiciones para la producción y venta de su café. Por el otro, el comercio justo funge como un puente que da al productor una idea clara de los intereses y necesidades de un segmento de mercado específico, haciéndole ver la importancia y repercusión de su actividad productiva en los grandes centros urbanos de los países desarrollados.

El mecanismo de comercio justo se pone en marcha al dar a los pequeños cafecultores un precio de garantía por su producto, fomentando también relaciones de largo plazo basadas en la comprensión y satisfacción de las necesidades tanto de productores como de empresas compradoras: para los primeros, un precio estable por su café, la posibilidad de acceder a créditos oportunos en condiciones favorables o la obtención, en algunos casos, de asistencia técnica para mejorar alguna etapa del proceso productivo o para programas de desarrollo comunitario; para las segundas, la certeza de recibir un producto con características constantes en el momento acordado, lo que les permite satisfacer la demanda de un nicho de mercado de rápido crecimiento y marcada lealtad.

También es importante señalar que el comercio justo es para el pequeño productor una manera de agregar valor a productos como el café, pues las consideraciones principalmente sociales sobre los cuales funciona, permiten crear relaciones comerciales más estables con los consumidores de países desarrollados, quienes se encuentran dispuestos a adquirir ese tipo de productos, aunque frecuentemente sean más caros que otros bienes similares de empresas multinacionales.

Es común que la venta de café dentro del sistema de comercio justo igualmente ofrezca la ventaja de requerir menos recursos económicos que otras maneras de agregar valor al aromático, como la transformación de una plantación a un cultivo orgánico o la industrialización completa del grano de café pergamino a café tostado y molido en presentación de medio kilo dentro de una tienda de autoservicio.

Las empresas privadas (importadores, tostadores, minoristas, restaurantes, etcétera) han jugado un papel primordial dentro del sistema de comercio justo desde sus inicios, pues han identificado un nicho de mercado que demanda productos que contengan, además de las características tradicionales, nuevos valores sociales, ecológicos, económicos, etc., que respondan a intereses personales específicos, como la conservación de la biodiversidad, la lucha contra la contaminación del medio ambiente o el apoyo a niños discapacitados, entre muchos otros. Así, al responder a dichos intereses, tales empresas atraen a nuevos clientes, incrementando sus ventas.

Este fenómeno puede ser fácilmente observado en países como Canadá, donde empresas de todos tamaños han ingresado al sistema de comercio justo, desde el pequeño tostador artesanal hasta empresas como A.L. Van Houtte o Starbucks. Las cuales aplican la estrategia del "Cause Related Marketing" (CRM) o marketing relacionado con una causa.

#### c) Promoción de la Organización de los Pequeños Productores a Través de Redes

En México la mayoría de los pequeños productores pertenece a una asociación de primer o segundo nivel. Estas organizaciones, durante los primeros años de la década de los noventa, se integraron redes que les permitieron tener mejores condiciones de acceso a los mercados internacionales o al financiamiento, así como a la definición de las políticas públicas referentes a la cafecultura en nuestro país.

La organización gremial más importante es la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOCA), que se formó en 1989 y actualmente agrupa a más de 70,000

pequeños productores de 7 estados de la república. Junto a la CNOAC se encuentran algunas otras como la CIOAC (Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos), la Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas y otras.

Estas agrupaciones tienen la característica común de ser independientes del gobierno y que buscan ante todo el lograr beneficios para la producción, la comercialización y los servicios para los productores de café.

#### d) Promoción del Consumo Interno

México es uno de los principales productores de café en el mundo, y sin embargo, el consumo de café en nuestro país es uno de los más bajos a nivel global. Esto implica que la mayor cantidad de café producido tiene que exportarse, lo que produce una gran vulnerabilidad por la dependencia de las condiciones del mercado que es influenciado cada vez más por causas externas a la simple oferta y demanda.

Para reducir la dependencia de los productores de café de las condiciones del mercado internacional, que es controlado por un número cada vez más pequeño de grandes corporaciones transnacionales, se ha venido realizando en México un trabajo de promoción del consumo interno de café, que permita en el mediano plazo colocar un mayor volumen de café en nuestro país.

La idea es poder aumentar el consumo que en la actualidad es de menos de 600 gramos por persona por año, a un nivel semejante al de Brasil que es de 3 kilogramos. Esta situación llevaría a que cerca del 30% del café exportable dejaría de venderse al extranjero, con lo cual se obtendrían mejores condiciones de venta para los productores.

#### e) Retención de las Exportaciones y Destrucción de Café de Mala Calidad

Cuando los gobiernos neoliberales nos hablan de que el mercado es el único regulador de la producción en el mundo, los pequeños productores de México han respondido con movilizaciones y propuestas para obligar al gobierno mexicano a participar más activamente en el plano internacional con acciones que permitan de alguna manera influir en los precios y por consiguiente en los niveles de ingresos de los productores de café.

En este sentido se propuso participar en las reuniones de la Asociación de Países Productores de Café (como observadores porque el TLC impide a México ser miembro organismos gremiales a nivel internacional), y ahí defender la propuesta de la retención del 20% de las exportaciones para equilibrar los precios. Además se impulsó la propuesta de eliminar las existencias de café de mala calidad para disminuir las existencias globales y poder llevar los precios hacia la alza.

Aunque estas medidas todavía no muestran un éxito total, su misma discusión y acuerdo han permitido demostrar que ante un supuesto libre mercado que busca aumentar las ganancias para unos cuantos a costa del empobrecimiento de la mayoría de la población, se pueden oponer medidas impulsadas por las organizaciones sociales que obliguen incluso a los gobiernos a participar en ellas.

#### f) Mejoramiento de la Calidad

Mientras que las dependencias del gobierno mexicano y las grandes transnacionales han promovido el aumento en la cantidad del café producido, y la disminución de los precios, las organizaciones sociales hemos luchado por aumentar la calidad de nuestro producto y los precios de venta.

El incremento de la calidad implica el ofrecer nuestro mejor producto y así mantener una relación sana con los consumidores. Pero al mismo tiempo, representa la posibilidad de exigir mejores precios o sobre precios adicionales para permitir un mejor nivel de vida.

Así mientras el Banco Mundial puede financiar programas para aumentar la producción de café en Vietnam hasta llevarlo a ser el segundo productor mundial, con lo que el precio se desploma a niveles no vistos en los últimos diez ciclos; los pequeños productores decimos que no se necesita más superficie de café, sino más café de calidad a un buen

precio. Los recursos que comprometen los países latinoamericanos con el Banco Mundial o con otros organismos pueden ser aprovechados en programas de capacitación y creación de capacidades locales para el mejoramiento y el control de la calidad.

### Comercialización Externa

Durante la década de los noventa, México ocupó el quinto lugar como país productor en el ámbito internacional, participando para el ciclo 1997/98 con 4.9 millones de sacos después de Brasil, que produjo el 23.5 millones, Colombia 11.9, Indonesia 7.2 y Vietnam con 6.6. Sus principales puntos de embarque son Nuevo Laredo por vía terrestre (3'225,528 sacos de 60 Kg. en 1996/97), y por vía marítima, los puertos de Veracruz (1'079,175 sacos) y Salina Cruz (216,489 sacos). Sin embargo, para alcanzar esa posición ha tenido que atravesar, además de lo visto anteriormente, por diversos problemas de tipo comercial.

Entre dichos problemas, uno de los más importantes se encuentra en la caída de los precios internacionales del café. Así, en julio de 1989 las reservas de café de nuestro país eran de aproximadamente 3.5 millones de sacos, lo que en diciembre de 1990 se había vendido, alcanzándose la cifra (sin precedente) de 4'359,000 sacos exportados. No obstante que en el ciclo 1989-1990, año en que México concurrió al mercado ya liberado, el volumen de sus ventas se incrementó en más de 600 000 sacos, la captación de divisas en dicho ciclo descendió en 20%, fenómeno que continuó en 1990-1991 al deteriorarse un 33% con respecto a 1989.

Periodo	Superficie cosechada (ha.)	Volumen producido (miles de sacos de 60 kg.)	Volumen exportado (miles de sacos de 60 kg.)	Valor de las exportaciones (miles de dólares)
1984-85	460,664	4,087	2,982	447,600
1985-86	495,361	4,822	3,693	861,661
1986-87	495,146	5,232	3,843	572,900
1987-88	495,050	5,012	2,549	401,855
1988-89	560,343	5,440	3,739	530,891
1989-90	560,217	5,150	4,359	422,954
1990-91	558,415	4,586	3,506	384,545
1991-92	558,500	5,159	3,119	266,030
1992-93	559,891	4,421	3,061	271,585
1993-94	592,565	4,116	3,150	437,200
1994-95	615,516	4,159	3,257	678,043
1995-96	615,516	5,400	4,579	663,832

Una vez que se superó la etapa de crisis, y hasta 1997, las exportaciones mexicanas de café oro se han ido dirigiendo cada vez más hacia los Estados Unidos, que en promedio recibieron el 80% del total, mientras los países de la Unión Europea consumieron 17% en el mismo periodo. La explicación a este fenómeno se encuentra en que los productores nacionales, al verse frente a un mercado europeo cada vez más competido y exigente, han optado por retirarse y reorientarse hacia el mercado de los Estados Unidos, más cercano y sobre todo menos exigente que el europeo. Además, el arancel de 4% que los países europeos aplican a nuestro café lo hace menos competitivo frente al grano de otros países como los integrantes del Pacto de Lomé. Esto deberá ser negociado por el gobierno Mexicano para lograr eliminar dicho arancel y dar mayores ventajas al grano nacional. Sin embargo, hasta mayo de 1999 las negociaciones México – Unión Europea no habían tocado dicho tema.

Cabe apuntar que las repercusiones del Tratado de Libre Comercio en la comercialización del café no son ni serán sustanciales con respecto a las exportaciones, ya que nuestro principal comprador no aplica arancel alguno a las importaciones mexicanas de este producto.

Finalmente debemos señalar que el problema de cumplir o no con las normas de calidad que establecen los mercados internacionales se observa en los precios que fijan los

compradores de otros países a nuestro café. En la mayoría de los casos, el café mexicano es castigado en su precio. Por ello, surgió la certificación de productos, que no es otra cosa que la comprobación de que el café adquirido cumple con las especificaciones que se establecen en las normas internacionales de calidad. Así, la certificación del café permitirá que el producto mexicano cuente con un valor agregado, reconocido en los mercados internacionales, además de que será una herramienta para negociar mejores cotizaciones.

Al respecto, Fernando Celis, asesor de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNOOC) sostiene que dichos castigos son generados intencionalmente para que el precio de nuestro café sea menor para los compradores estadounidenses.

## **Consumo Interno**

A pesar de que México es el quinto país más importante en cuanto a producción mundial de café, el consumo del grano en nuestro país es sumamente bajo, entre 400 y 530 gr. per cápita anual. De su producción total, México exportó alrededor de 70% para 1994/95 con especificaciones sobre la calidad del producto (café verde u oro). El 30% restante es consumido por la industria nacional productora de cafeína, de café soluble, tostado y molido.

Así, la planta industrial absorbe un promedio de 1.6 millones de sacos (de 60 Kg) de café verde al año, del que se destinó en la década pasada alrededor de 45% a la fabricación de cafés solubles; 18.3% a la torrefacción y 36.7% se convirtió en café tostado y molido mezclado con azúcar. Este café es el remanente del café de exportación y su abasto en el mercado nacional depende de las cotizaciones internacionales: si son elevadas se exporta mayor cantidad, si son bajas hay más café para el mercado nacional.

Cabe señalar que en la mayoría de estas industrias no se cuida la calidad del grano, pues las exigencias del consumidor mexicano no se reflejan en la fabricación de cafés tostados, molidos y solubles. Además, la normatividad legal no establece exigencia alguna, por el contrario, permite la inclusión de adulterantes en la producción. La materia prima principal, el café verde u oro, dirigida a la industria torrefactora, no tiene ninguna norma, por lo tanto es el de peor calidad desde su origen. Se consume "mancha" de cafés naturales, con diferentes grados de daño, pues durante la industrialización son mezclados con cafés buenos y se amortigua el sabor y el cuerpo propios del café dañado.

Por su parte, el mercado al menudeo consume dos tipos de productos, café soluble y café tostado y molido, que representaron en 1990, respectivamente, 79% y 21% del valor del mercado. Así mismo se pueden distinguir dentro del café tostado dos tipos: el café tostado puro, que representa el 26% del valor del café tostado y molido, así como el café tostado mezclado que representa el restante 74%.

El mercado del café soluble se encuentra dominado por la empresa Nestlé, que en la zona del Valle de México domina cerca del 84% del mercado; su producto principal es el *Nescafé*, que representa más del 42% de este mercado. En segundo lugar está General Foods; después de ésta, ninguna empresa tiene una participación significativa. En el mercado del café tostado, la empresa Café El Mar con su café mezclado *Legal* ocupa 72.2% del mercado del Valle de México; los otros tostadores se encuentran lejos pues el café fino *Mexicano* y el extrafino *Internacional* ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente con 7.1% y 6.9%. El resto de los tostadores participan con menos de 3.5% en este mercado.

Con el ánimo de mantener su parte del mercado y su competitividad, empresas como Nestlé, Sabormex, Café Internacional de Córdoba, etc., realizan periódicamente importaciones de café de muy baja calidad para elaborar algunos de sus productos. Esta situación obedece principalmente al hecho de que el café importado (de Indonesia y Brasil principalmente) es de menor calidad y por ello más barato que el mexicano, lo que tiene como dos de sus principales consecuencias el posible ingreso de nuevas plagas al país, además de que puede provocarse la depresión en los precios pagados al productor mexicano. Así, aunque ese tipo de acciones disminuye los costos de las grandes empresas, se está poniendo en riesgo al campo cafetalero mexicano, que normalmente

tiene excedentes de producción, además de estar libre de numerosas plagas que existen en otras latitudes.

La reciente apertura al comercio internacional del café podría ser aprovechada para elevar las exportaciones del aromático *industrializado* y de su cafeína, aunque también es igualmente posible que ingrese al país café producido en el extranjero, aun cuando la fuerte devaluación del peso mexicano haya restringido el consumo de productos importados. Así, durante el ciclo 1994-1995 se importaron 1,196 toneladas de café soluble y 5,400 de café tostado y molido, sin contar las importaciones de café de baja calidad por parte de algunas grandes empresas.

A esta situación debemos añadir el hecho de que a partir del año 2003, se liberarán totalmente las barreras arancelarias para todo tipo de importación de café, con el consiguiente efecto en la economía de los cafetaleros mexicanos, en caso de que no se modifique la cultura exportadora.

El negocio mundial de café representa aproximadamente 55 millones de dólares, y el ingreso a los productores es de sólo 5 millones de dólares. Con esto observa que el grueso de la utilidad del café, no está en la producción sino en la comercialización y es ahí donde las empresas grandes no se quejan, de que el precio está muy bajo, están disfrutando de estos márgenes de utilidad muy buenos, justificadamente devengados, ya que ellos son los que han hecho las campañas que se hacen en China, en Rusia, transforman el producto, lo distribuyen, dan créditos, financiamientos, tienen campañas de publicidad, de promoción. Se han preocupado por el producto del café, valga como ejemplo la empresa Starbucks, que tiene alrededor de diez mil cafeterías en el mundo, se han preocupado por darle una imagen al café, diferente a la que se le venía dando. Son quienes han diseñado el café capuchino, prafelatte con leche, mezclados, expresos, etc. Se preocupan por diseñar las máquinas que los hagan, lo han vendido con un carácter de mercadotecnia con un valor agregado, es decir han generado los elementos para el gran margen de utilidad. En cambio los productores, no se han dedicado a esta tarea, que puede ser una de las grandes soluciones en la problemática del café.

### **2.3 Desarrollo Potencial de Posibles Substitutos**

#### **COCA - COLA**

Los refrescos se han convertido en el principal competidor de la industria del café, arrasando prácticamente con el mercado de las bebidas. Coca-cola, es una bebida gaseosa que data de hace 100 años y que al principio, fue todo, menos gaseosa. Se introdujo como una medicina exótica, que contenía cocaína de las hojas de la coca y cafeína de las nueces de la cola. Las hojas de la coca eran el estimulante favorito de los indios bolivianos quienes las mascaban al trabajar. Productos, Bebidas de las marcas: Almdudler, Aquarius, Bonaqua, Bum, Cappy, Coca-Cola, Fanta, Kinley, Krest, Lift Apfelsaftschorle, Mezzo Mix, Minute Maid, Nestea, Powerade, Qoo, Römerquelle, Sprite. Con Ventas (2002): 19.600 millones de euros y Beneficios (2002): 4.000 millones de euros, y una Plantillad de 600.000 trabajadores.

Sede: Atlanta (Georgia, Estados Unidos). Coca-Cola es la palabra más comprendida en todo el mundo y el valor de la marca Coca-Cola se calcula en 68.000 millones de dólares -es decir, más del triple de las ventas de la multinacional-. En más de 200 países, la gente calma su sed diariamente más de mil millones de veces con productos de la casa Coca-Cola. En total son 90.000 millones de litros al año.

#### **LA CERVEZA**

La cerveza es una bebida natural y con bajo contenido en calorías (aprox. 42 Kcal. por 100 ml), no contiene grasas ni azúcares y sí una cantidad importante de hidratos de carbono, vitaminas y proteínas, por lo que su "consumo con moderación" es benéfico para la salud humana y claramente recomendable para cualquier dieta equilibrada.



Es un producto de moderada graduación alcohólica entre 4 y 7° C, aunque existen cervezas "especiales" con una mayor graduación. De hecho, la cerveza es la bebida de menor graduación en comparación con el resto de bebidas alcohólicas.

Comparación aporte calórico entre la cerveza y el café en 325 ml.

	<b>Energía</b> Kcal/Kg	<b>Grasa</b> g/Kg	<b>Colesterol</b> g/Kg
<b>Café</b>	594.75	41.60	0.00
<b>Cerveza</b>	146.25	0.00	0.0

Fuente: Grupo Modelo

Hoy en día se reconocen 348 mil puntos de venta en el país, atendidos indistintamente por los dos grupos cerveceros existentes. Modelo® cuenta con 697 agencias distribuidoras y subagencias para atender el mercado que ha ido conquistando, en 492 ejerce el control directo, y en las 205 restantes mantiene un vínculo tradicional con concesionarios particulares. Además, las distribuidoras controlan establecimientos donde se venden en exclusiva productos Modelo®: las tiendas de convivencia Círculo Extra y los Modeloramas, entre otros.

En 1999, Grupo Modelo logró una participación en el mercado doméstico del 54.91 por ciento, con volúmenes de 26.9 millones de hectolitros. Con 22.8 de esos millones, la cerveza Corona Extra se consolidó como la marca líder en la Industria Cervecera Nacional, ocupando el quinto lugar entre todas las cervezas que se comercializan en el mundo. Ese mismo año, las ventas netas del Grupo ascendieron a 24 mil 576 millones de pesos, el 76 por ciento correspondiente al mercado nacional y el restante 24 por ciento al de exportación.

## **RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA**

### **MC DONALDS**

Queda claro que el sector de la comida rápida avanza sin freno en todo el mundo, donde cada empresa busca un hueco en el mercado y Mc Donalds tiene el suyo en todas partes del mundo.

Curiosamente, el producto que vende Mc Donalds es básicamente el mismo en todo el planeta, sin adaptar la oferta a los gustos de cada país, por lo que parece que no somos tan distintos en cultura ni en gustos. Hoy en día el "Big Mac", hamburguesa más famosa de la empresa, triunfa en los cinco continentes y se convierte en un punto en común los habitantes del planeta.

Algunos datos interesantes:

- 26000 establecimientos en todo el mundo.
- 14 000 millones de comidas vendidas al año
- Cinco establecimientos nuevos se abren cada día
- Venta de 145 hamburguesas por segundo
- Millón y medio de empleados
- La elaboración del producto esta sometida a rigurosos controles
- Primer cliente de Coca-Cola
- Empleados que siempre sonrían al cliente

-El cliente es atendido en un máximo de 90 segundos

-Vigilancia de la calidad por parte de la casa madre, inspeccionando locales

-Un centro de estudios de la hamburguesa propio.

Todo el mundo conoce ya el Happy Meal, esa "comida feliz" que Mc Donalds ha hecho famosa entre los niños de todo el mundo. Pues bien, detrás de cada cajita hay muchas horas de investigación para llegar al producto ideal.

En todo el mundo todos sus locales ofrecen un menú estándar, si bien se desarrollan en cada cultura productos especiales que se ajustan al gusto de cada comunidad. Por ejemplo en algunos restaurantes de Alemania se ofrece cerveza, vino en los franceses. En algunos de los restaurantes en Extremo Oriente se sirven fideos orientales. En Canadá, el menú incluye queso, verduras, salchichas y pizzas. Y Actualmente esta incluyendo varios tipos de Café en su menú.

#1 en servicio de comidas rápidas y únicas entre las Top 10

#1 en Ranking General entre los Estudiantes

#1 en Ranking general en las Categorías "Atención al Cliente" y "Ética Comercial"

#1 en servicio de comidas rápidas y únicas entre las Top 10

#1 Fast food en todas las Categorías: Calidad de productos y/o servicios, Atención al Cliente, Política de precios, Honestidad y Transparencia, Trayectoria,

En México tiene presencia en los 32 estados con 288 restaurantes

## **T.G.I FRIDAYS**

Después llegó T.G.I Fridays instalándose en con la misma fórmula exitosa que en Estados Unidos: música + menú bien yankee: hamburguesas, costillitas de cerdo, comida mexicana, etc. En México cuenta con 5 restaurantes, incluyendo Cancún y Puebla

## **SANBORNS**

Sanborns es un Restaurante, salón de té, fuente de sodas, tienda de regalos, farmacia, dulces y con el tiempo se agregó la librería, las revistas y la oferta de música y tabacos.

No fue sino hasta 1985 que Sanborns se convirtió en una empresa 100% mexicana cuando la adquirió Grupo Carso con 31 tiendas en distintas ciudades de la República. Hoy, después de 17 años, son más de 100 tiendas desde Tijuana hasta Cancún con 18,500 empleados y 4 fábricas que se encargan de elaborar sus productos y estandarizar su calidad.

Administración Integral de Alimentos, S. A. de C. V., que opera los Sanborns Café desde 1995. Y la Operadora de Cafeterías de Grupo Sanborns, S. A. de C. V., constituida el 22 de Abril de 2002, es tenedora de un grupo de empresas dedicadas a la compra y venta en el formato de barras de café con los nombres de The Coffee Factory y Café Caffé. Actualmente cuenta con 34 restaurantes "Sanborns Café", y 28 establecimientos de venta de café de barra con los nombres de "Café Caffé" y "The Coffe Factory"

## **OTROS RESTAURANTES**

Las principales cadenas de restaurantes que compiten en este rubro son Vips, Wings, Toks, California y El Portón. Y el competidor más fuerte es Vips con presencia en 29 estados de la república, de los cuales el Estado de México tiene 33 restaurantes y el DF 85 restaurantes; siendo estos los estados con mayor número de restaurantes.

## 2.4 Rivalidad entre Empresas

Las últimas estadísticas que se han realizado en México con respecto al consumo de café, han revelado datos muy interesantes: en 1997, el consumo per cápita de café consistía en 743 gramos, en los últimos estudios, para los cuales se aplicó la misma metodología de cálculo, indican que el consumo per cápita fue de 1.2 kg., lo cual indica un incremento del 60% en los últimos 6 años, dando como resultado un aumento anual de consumo de café del 10%.

Aunque las cifras parezcan alentadoras no lo son tanto, ya que siendo México un país productor, debería de tener un consumo un poco más alto, como en Brasil que el c.p.c. (consumo per cápita) es de 4.7, en Costa Rica 3.6 kg, y no se diga como en países importadores de café como Finlandia con 11.3 kg., Bélgica 9.6 kg. y Noruega de 8.9 kg. entre otros.

El Consejo Mexicano del Café desde hace algunos años esta haciendo una ardua Campaña Integral de Promoción y Consumo, "Vamos por la Segunda Taza" la cual está apoyada por el Gobierno Federal. Algunas de las acciones que pretende dicha campaña para motivar un mayor consumo entre la población están:

- Mejorar la Calidad desde la mata hasta la bebida en taza, a fin de que a los nuevos consumidores les resulte agradable su incursión en el consumo.
- Procurar una mayor accesibilidad del producto, a fin de que resulte igual de sencillo adquirir o preparar una taza de café, que adquirir un refresco, o cualquier bebida que compite con el café por la preferencia del consumidor.
- Difundir las características, atributos y bondades del producto. (su relación con el medio ambiente, su impacto social, sus cualidades como bebida y sus efectos positivos en la salud)
- Utilizar los foros, eventos y espacios en los cuales el café como protagonista tiene mucho qué mostrar al público en general, como es el caso de la EXPOCAFE
- Realizar activas campañas publicitarias tanto en lo genérico (Café de México), como en lo individual promoviendo marcas privadas.

El reto que se pretende vencer, es el de lograr un incremento de al menos 2 kg. per cápita, lo cual significaría que México destinaría alrededor de 75% de su producción al mercado interno y el porcentaje restante sería canalizado a mercados de muy alta calidad en el extranjero. Actualmente el consumo interno es de 2 millones de sacos de 60 kg. de café y el consumo de exportación es aproximadamente de 2.4 millones de sacos anuales.

Además, también se pretende aumentar el % de ganancias del productor por taza de café vendida, la cual actualmente es del 6% del valor final, suma francamente mínima para lo que supone la producción del aromático grano considerando un precio de venta promedio de \$ 15 pesos por taza.

Así mismo, otra parte de la campaña consiste en dar a conocer los beneficios que aporta el café, esto avalado, por un programa internacional llamado Positivity Coffee o bien Positivamente Café, en el cual se estudian de manera constante y profunda dichos beneficios.

Con respecto a la llegada de franquicias y empresas transnacionales como Starbucks Coffee a México René Ávila Nieto, Coordinador de Asuntos Internacionales y Promoción Comercial del Consejo Mexicano del Café comentó para Restaurantes de México:

"Es bueno que no solamente Starbucks sino varias franquicias de café entre a México, ya que independientemente del precio al que venden el producto, promueven el consumo del café, brindándole al consumidor presentaciones muy atractivas, diferentes y variadas del café, además de proporcionarle información del producto que está consumiendo.

Es benéfico para la industria cafetalera, que tanto franquicias nacionales como internacionales ven a México como un consumidor potencial de café, y aunque no en

todas se consuma solamente café Mexicano, a final de cuentas resulta mejor que se abran negocios de café y no negocios que de alguna u otra manera compitan con el."

Algunas franquicias internacionales que han entrado a México con Starbucks Coffee, Coffee Factory, y Gloria Jean´s entre otras, y de las nacionales encontramos a Finca Santa Veracruz, El Cafecito, Finca Santa Cruz Gourmet y Café Moretto entre otras. Las de precios más económicos por ser cooperativas de productores nacionales, son La Selva y Primer café, quienes además de ofrecer variedad y excelente calidad, ofrecen sus productos a precios más atractivos que la competencia.

### **Café la Selva**

#### **Misión**

Se pretende consolidar a Café La Selva como la mejor opción para degustar café gourmet en México, manteniendo la más alta calidad en productos y servicios, y ampliando la presencia en nuevos mercados.

Trabajar en condiciones de sustentabilidad ambiental con las comunidades indígenas de la selva chiapaneca

### **La Empresa**

Iniciativa de comunidades indígenas que mediante la integración de los procesos busca nuevos canales de distribución que ofrezcan un mejor precio para su café

Se agrega valor al producto al transformarlo en orgánico, que hoy cuenta con certificación internacional.

La Selva Café en asociación con Vinculo y Desarrollo tienen una alianza sin precedentes en México, en la cual campesinos, inversionistas y trabajadores se unen para mejorar las condiciones de vida de los productores.

Cuenta hoy con 18 sucursales, 400 trabajadores, ventas anuales de 360,000 USD por sucursal y atiende a cerca de dos millones de clientes al año.

La propuesta busca extender de 18 a 22 el número de sucursales mediante una inversión de un millón de dólares. También cuenta con 7 años de experiencia operativa en la industria.

El equipo directivo tiene una experiencia en el desarrollo de proyectos mayor a 15 años. Su formación académica es profesionistas con maestría. Se requiere fortalecer las áreas de: recursos humanos, mercadotecnia y sistemas.

### **Trayectoria**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Sucursales	1	4	5	7	9	12	14	18
Comensales	100 M	400 Mil	550 Mil	750 Mil	1 Millon	1.4 M	1.6 M	2 M

### **Características del mercado**

- Crecimiento potencial de consumo en taza
- Entrada de cadenas nacionales e internacionales
- La venta directa de café en taza como única alternativa ante la caída internacional del precio del café
- Creciente demanda de productos orgánicos que no dañen el medio ambiente y garanticen una mejor calidad de vida

### **Ventajas Competitivas**

- Mejores precios
- Origen y compromiso social (Comercio Justo)

- Calidad: excelencia en el servicio
- Es la única cadena entre los competidores que cuenta con certificados internacionales de producción orgánica

Se ubica como la cadena con mayor identidad nacional. Es el segundo lugar en la mente del consumidor en México en la zona centro del país. Cuenta con más de 30 variedades de cafés en taza, 11 en grano y gran variedad de alimentos ligeros.

El café que se vende en las cafeterías es el mismo que se exporta a Estados Unidos, Canadá y Europa, es un café de calidad de exportación. La Selva Café es un espacio abierto a la cultura, cuenta con exposiciones temporales, brindando a nuevos artistas un espacio de difusión

### Estrategias de Implementación

Ampliar el área de atención al occidente del país, con cuatro sucursales. Se estiman entre 500 mil a 1 millón consumidores potenciales. Proyectar un promedio de cien comensales diarios por sucursal hasta llegar a cuatrocientos en el tercer año. Alcanzar 30,000 consumidores el primer año y 160, 000 a partir del tercero en esa zona.

El occidente representa también un mercado sumamente atractivo para la venta de **café en grano** a través de canales como oficinas públicas y privadas, lo que podría representar el 25% de la facturación total.

### Estrategia de Expansión

Mediante la retención de las utilidades generadas en los primeros dos años al 100% y del 30% en los años subsecuentes. Con la reinversión de utilidades se busca extender la presencia a ciudades aledañas.

	2003	2004	2005	2006	2007
SUCURSALES	1	4	4	4	4
COMENSALES DIARIOS P/SUC	100	150	250	400	400
VENTAS	\$363,000	\$1,065,000	\$1,446,000	1,692,000	\$1,692,000
REVENUES	\$123,300	\$117,150	\$251,240	\$341,440	\$341,440

### Coffe Factory

Antonio Hidalgo es, actualmente, director general de The Coffee Factory.

Actualmente The Coffee Factory cuenta con 18 puntos de venta en operación de los cuales una mitad son tiendas propias y la otra, franquicias. El negocio tiene alrededor de cinco años en funcionamiento y su crecimiento, en relación con otras empresas que están en el mismo ramo, no ha sido ni el más veloz ni el más lento.

Antonio Hidalgo dice que están conformes con esa evolución porque hasta la fecha consideran que tienen una operación sólida y un buen servicio hacia el franquiciatario y el consumidor final.

Por lo tanto, las posibilidades de crecimiento en un mercado cada vez más competido son alentadoras, pero a la vez marcan un límite porque los puntos de venta importantes que

existen en México se pueden agotar debido a que los niveles de economía que se manejan en el país no son los mismos que en Estados Unidos, de donde toman el ejemplo, básicamente. "El mercado no es virgen, pero sí tiene cabida para cierto crecimiento y para mantenernos, o elevar los niveles de aceptación que hemos tenido". Para principios del año 2004, The Coffee Factory cuenta ya con 15 sucursales propias y 20 franquicias en la República Mexicana.

**The Coffee Factory S.A. de C.V.**, es una Empresa Mexicana, propietaria y desarrolladora de la marca "The Coffee Factory", integrada por capital humano y recursos 100% mexicanos.

Desde enero de 1994, fecha en que se inaugura la primera sucursal. The Coffee Factory es reconocido por sus visitantes como el mejor establecimiento de café gourmet en México.

La reputación de The Coffee Factory y su liderazgo, están basados en la venta de productos con la más alta calidad y la excelencia en el servicio.

El giro de The Coffee Factory es el de café Gourmet, dando servicio mediante el concepto de barras de café donde se pueden encontrar bebidas preparadas en todas las variantes y modalidades del café, contando también con venta de café en grano así como de artículos importados para uso doméstico, equipos y accesorios especializados para café y té.

Dentro del menú de Coffee Factory pueden degustarse gran variedad de alimentos como son: baguettes, croissants, sandwiches, empanadas, bagels, ensaladas, todos ellos elaborados con insumos de primera calidad. Contamos también con repostería selecta compartiendo espacios con marcas muy reconocidas en el mercado, como lo son: Garabatos, Mrs. Field's.

La imagen que proyecta The Coffee Factory es la de un establecimiento elegante y moderno donde se manejan materias primas de la más alta calidad, con una notoria limpieza y un excelente servicio.

Cabe mencionar que por su calidad en The Coffee Factory se manejan principalmente cafés Mexicanos (variando en regiones y tuestes) los cuales son cuidadosamente seleccionados por sus características, que cumplen con los más estrictos estándares de calidad en criterios de exportación; así como también café importado de las principales y más reconocidas regiones productoras en el ámbito mundial.



- [Cancún](#)
- [Distrito Federal](#)
- [Estado de México](#)
- [Guadalajara](#)
- [Monterrey](#)
- [Querétaro](#)
- [San Luis Potosí](#)
- [Yucatán](#)

The Coffee Factory ha creado y perfeccionado las condiciones de instalación, abastecimiento, operación, mercadotecnia e imagen para aplicar y cumplir las altas normas de calidad que se tienen establecidas, ventaja adicional para los nuevos

franquiciatarios.

Es por ello que habiendo estandarizado la operación, ahora The Coffee Factory S.A. de C.V. ha diseñado un nuevo plan para el otorgamiento de franquicias en toda la República Mexicana y también para la exportación de franquicias a otros países.

Las franquicias son individuales, otorgadas a personas físicas o morales para la operación de una sucursal en una plaza específica. Programas de desarrollo para franquicia maestra por ciudades, estados o países determinados, también están disponibles.

### **Café Moretto**

La misión de esta cafetería es desarrollar la cadena más importante de cafeterías/ expendio en la República Mexicana, a través de personas independientes, que como pequeños empresarios busquen su crecimiento bajo el esquema de negocios de franquicias, así mismo beneficiar a los agro-productores del café mexicano, con mayor consumo de café gourmet a precios competitivos.

**Su objetivo es proporcionar a la población mexicana una cafetería/ expendio cerca de su casa o sitio de trabajo, que sea confiable y segura, y que ofrezca productos de calidad a precios justos, fomentando el consumo de café mexicano a nivel nacional e internacional.**

**Por otra parte la visión que reflejan es la de mantener un crecimiento constante en número de cafetrías/ expendio, creándoles una variedad de servicios y productos de alta calidad y apoyándoles con tecnología de vanguardia.**

Su estructura corporativa esta conformada de la siguiente manera:

Director General  
Agroindustrias exportadoras y Cafés Andrade S.A. de C.V.  
Auditoria externa- Consultoría de servicios  
Dirección de finanzas, de operaciones, de compras, y de expansión  
Departamento de: auditoria, contabilidad, ventas, promoción y publicidad y gerencia atención a franquicias  
Unidad piloto, Sucursales y Café Moretto (franquicias)

### **Starbucks**

A un año de haber entrado a México está por alcanzar el objetivo de su primera etapa de expansión: 20 tiendas.

En septiembre del año pasado Starbucks México abrió su primera tienda en Paseo de la Reforma, hecho que puso a temblar a muchas cadenas de cafeterías, sobre todo a las franquicias. La alianza comercial entre Starbucks Coffee y Grupo Alsea, anunciaba una muy fuerte competencia.

Para estas fechas suma 17 establecimientos en diversas partes de la ciudad de México y área metropolitana. Atiende principalmente al segmento de jóvenes que incursionan en su gusto por el café; en especial los lattés y capuchinos y el famoso frapuccino de Starbucks.

Por otro lado ofrece también planes de carrera para los jóvenes, a través de un escrupuloso sistema de capacitación y entrenamiento en tienda.

Starbucks es considerada como uno de los mayores éxitos comerciales de café de especialidad; durante el año pasado las ventas superaron US3.49 billones, con aproximadamente 18 millones de clientes que toman café en sus tiendas semanalmente a nivel mundial, declaró Gerardo Rojas, director general de Starbucks México.

## Coffe Stations

Es un concepto 100% mexicano que abrió sus puertas el 22 de noviembre de 1994 en la Col. Condesa de la ciudad de México y a raíz del éxito obtenido, se inauguró el segundo en febrero de 1995 en la colonia Polanco.

Actualmente Coffee Stations cuenta con 61 unidades. Los puntos de ventas están distribuidos estratégicamente en avenidas principales, centros comerciales, edificios corporativos e instituciones de gran importancia.

La demanda de servicios y franquicias ha llevado a coffee stations, no solamente a establecerse en el D.F. actualmente Cuenta con establecimientos operando de manera exitosa en ciudades como León, Torreón, Toluca, Veracruz, Guadalajara y Puerto VALLARTA.

## Sanborns Café

El negocio de los restaurantes en México está altamente fragmentado. Consiste de cadenas nacionales, cadenas en la Ciudad de México y algunos restaurantes independientes. Vips (de Walmart de México), representa al competidor más significativo para Sanborns. Los clientes ven a Vips y a Sanborns como sustitutos equivalentes, a pesar de que muchos restaurantes Vips cuentan con tiendas y su decoración y menús varían. Otros competidores en este segmento incluyen a Wings, Toks y California.

Los Sanborns Café, tienen un promedio de 191 asientos por restaurante. En el área metropolitana de la Ciudad de México existen 15 Sanborns Café y el resto se ubican en otras 11 ciudades del país. Los Sanborns Café ofrecen el mismo menú a los mismos precios que los restaurantes de las Unidades Sanborns. Además, los Sanborns Café ofrecen una selección limitada de productos de compra impulsiva.

### Sanborns Café

	Ejercicio Social Terminado el 31 de diciembre de		
	2003	2002	2001
<i>(Millones de Pesos constantes al 31 de diciembre de 2003)</i>			
<b>Sanborns Café</b>			
Ventas Totales.....	402.1	379.1	365.7
Número de locales (1).....	34	33	33
Ventas por local .....	8.5	11.4	11.0
Número de asientos (1).....	6,492	6,272	6,223
Ventas por asiento (2)	44.9	43.9	46.2
Número total de empleados (3)	1,853	1,883	1,808

(1) Número de locales o asientos, según sea el caso, al cierre de cada período.

(2) Ventas ponderadas del restaurante en Miles de Pesos .

(3) Incluye empleados administrativos.

## 2.5 Entrada de nuevos competidores

Apostando a beber más café, México es un importante país productor de café, los mexicanos también serían grandes bebedores de café. Esto, sin embargo; no es el caso. El consumo per cápita se estima en 0.75 kg. Algunas compañías están ahora apostando a que ellos pueden cambiar los patrones de consumo en el país. Starbucks, bajo su



concesionario principal, Grupo Alsea, llegó a México en septiembre del 2002. Hasta ahora ellos han abierto 19 establecimientos, con una meta de llegar a 180 tiendas en el 2007. No queriendo dejar ver pasar una oportunidad, Grupo Carso, buscando vender café no sólo en sus restaurantes Sanborn's, primero adquirió Caffè Café y luego tomó una participación del 60% en The Coffee Factory. Estos dos gigantes no son los únicos compitiendo por lo que ellos ven como un mercado creciente. Hay un gran número de pequeñas cadenas en el mercado. El concepto es esencialmente el mismo, lo cual significa que esencialmente ellos están compitiendo por participación de mercado con base en el precio.

Actualmente hay más oferta que demanda, debido a muchos factores como la sobreproducción, el gran crecimiento en ciertos mercados y la incorporación de países productores asiáticos como Vietnam, entre otros. El crecimiento de estos mercados, y el mayor peso de los países productores asiáticos, es por las grandes facilidades de crédito que otorgó la banca mundial. Esto inició hace 5 o 6 años con una visión muy miope de la banca mundial, cuyo objetivo principal es el de reducir la pobreza en el mundo y ellos pensaron que uno de los sectores sería la producción de café, sin contemplar que iban a distorsionar oferta y demanda, calcularon que el crecimiento sería entre un 5 a 12% anual, y solamente ha crecido en un 3%, entonces con esta situación la Asociación de Países Productores de Café decidió tomar la iniciativa hace un año de retener parte del aromático.

En el plano mundial se estima una producción de 118 millones de sacos con un consumo de 103, máximo 110 millones de sacos, ante esto y con un tercer año de crisis, los inventarios que existen tanto en países consumidores como productores, se traducen en un acarreo de 19 a 15 millones de sacos extras, además de una sobreproducción, por lo que el problema de precios que existe en la bolsa de Nueva York, no es un problema con posibilidades de corregirse a corto y mediano plazo, y eso ubica a todos los países productores serios en una situación muy difícil, por eso es que la Asociación de Países Productores de Café diseñó un programa de retención que se ha llevado a la práctica. Se han retenido alrededor de siete millones de sacos de todos los países participantes, pero no existe un mecanismo que se pueda usar para castigar a los países que no cumplan, por lo que en la reunión efectuada en Londres, Inglaterra se revisaron todas las cifras y se les dio una oportunidad a los países que no han cumplido con sus cuotas de retención a que lo hicieran.

Se considera que hay mercados cautivos importantes como es China y Rusia, que ellos llaman países emergentes y presentan un potencial de consumo muy atractivo. Sin embargo, el caso de China es especial pues hay 1,600 millones de habitantes y sólo consumen 400 mil sacos que más o menos representa el 10% de lo que México produce, realmente doblar ese consumo no significa mucho en el plano mundial, aunque el esfuerzo se reconoce. Durante esta conferencia descubrimos algunas cifras, el negocio mundial de café representa aproximadamente 55 millones de dólares, y el ingreso a los productores es de sólo 5 millones de dólares.

Costa de Marfil manifiesta que su ingreso y su balanza comercial dependen en un 40% de la venta de café, y se ha venido deteriorando, además son productores de robusta y su precio anda por los 27 – 28 centavos de dólar la libra, por lo que en estos países que dependen de dos o más productos, la caída ha sido brutal. Se ha compensado un poco con el cacao porque su precio se ha recuperado.

Las perspectivas a nivel mundial no son muy buenas, se calcula que en dos tres años los precios van a continuar, si no en declive, en estado depresivo como están en este momento, y eso no nos va a permitir funcionar muy bien. El sector cafetalero está operando alrededor de un 20, 30%, ya que el costo de producción es de 70, 80 centavos de dólar por libra y los mercados andan en 59 centavos acorde con Londres hoy en la mañana, por lo que se está operando por abajo del costo de producción

La Organización Internacional del Café en su sesión anual hace un análisis de programas de promoción, producción, administración, etcétera y al final aprobó la resolución del programa de retiro de café. Se trata de sacar el café más barato que existe en cada país productor, y se deposita para que se le den otros usos alternos. En Guatemala hay una tecnología que lo usa como combustible sustituto para las cementeras, en Colombia lo hacen abono por medio de una bacteria, y ese abono se vende caro y se vuelve a

reutilizar en los cultivos de café, o sea que hay consumo alterno para los cultivos de café pero no va al consumo humano, lo que permitiría balancear la oferta y la demanda.

El último censo data de 1992, las cifras de 700 mil productores es de ese año y las hectáreas cultivadas también. Ha habido más cambios en la estructura del sector, hay más producción, menos hectáreas, en fin, con el programa del censo que es un programa muy avanzado, estamos contactando con el INEGI, el CEA, ASERCA, etcétera, y lo que buscamos saber es cuánto, dónde y cómo lo producimos. Tenemos muchas zonas productoras de café que están abajo de 600 metros de altura sobre el nivel del mar, siendo que genéticamente no es un café que da una buena taza, es café de baja calidad independientemente de la técnica o cultivo que estemos aplicando, ya que esta altura tiene que ver con la bioquímica y genética del café, por eso le llamamos café de altura. En Guatemala por ejemplo están arriba de 2,300 metros, la situación ideal es arriba de 700 metros hasta los 1,800 metros es la franja ideal para el cultivo, aunque se da en lugares mucho más altos. En Jamaica el famoso café blue mountain llega hasta los 3,200 metros sobre el nivel del mar, por las condiciones climatológicas del lugar.

### **3. CONCLUSIONES**

Las acciones de modernización tecnológica iniciadas en 1995, tanto en el campo cafetalero como en la agroindustria, tienen como propósito fundamental mejorar productividad y calidad del producto que se comercializa, para mantener la competitividad a la que obliga un mercado globalizado.

El fomento de sistemas de producción altamente conservadores del medio ambiente y de los recursos naturales utilizados en el proceso, permitirá el desarrollo sustentable de los asentamientos humanos radicados en las regiones cafetaleras de México, en donde este cultivo es la alternativa económica más rentable.

En el mediano plazo se prevé una disminución de la superficie cultivada con café, como consecuencia de la diversificación de otros cultivos en áreas no óptimas, con incremento substancial en las áreas óptimas, esto hace posible proyectar un incremento sostenido de la producción de café, con lo que se pretende ser más competitivos en el marco del Tratado de Libre Comercio que se tiene con América del Norte.

Asimismo, el desarrollo del mercado interno resulta de mayor importancia, sobre todo en la población de jóvenes, para duplicar por lo menos el consumo interno en los próximos años.

Además se debe promover la formulación de la Norma de Calidad de Café Verde Mexicano, que acredite un estándar de reconocimiento internacional y se eliminen los actuales castigos, y permita iniciar el otorgamiento de denominaciones de origen que ya se reconocen en el mercado mundial.

Una de las alternativas para fortalecer este sector, es el apoyar a la Asociación Nacional de la Industria del Café y al Consejo Mexicano del Café en el diseño de una campaña promocional y un mecanismo de autofinanciamiento que promueva la ampliación del mercado nacional e internacional. Cuyo diseño de financiamiento debe ajustarse a las necesidades del sector cafetalero, a fin de reactivar la producción del aromático e incorporar al mayor número de pequeños productores. Además de promover la renovación de plantaciones con variedades mejoradas, complementándola con asistencia técnica.

### **4. BIBLIOGRAFIA**

1. CONSEJO MEXICANO DEL CAFÉ Perspectivas de la cafecultura en México, 2002.
2. David F. Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall, México, 2003.
3. Hill y Jones, Administración Estratégica, McGraw-Hill, Colombia, 1996.

4. <http://www.cmcafe.org.mx/COMUNI/FORMAC~1/COMERC~2/SITUAC~2.PPT> -
5. <http://www.jornada.unam.mx/2004/ago04/040830/eco-c.html>
6. [http://www.cmcafe.org.mx/cmc\\_sagarpa/Norma\\_certi.html#0](http://www.cmcafe.org.mx/cmc_sagarpa/Norma_certi.html#0)