

# Perspectivas de la producción cafetera en Centroamérica ante los desafíos del cambio climático y el mercado

02 *Cuaderno de trabajo*







# Perspectivas de la producción cafetera en Centroamérica ante los desafíos del cambio climático y el mercado

02 *Cuaderno de trabajo*



2015,  
Catholic Relief Services,  
San Salvador

Estudio preparado por:  
Roberto Codas y Kraig Kraft  
para Global Water Initiative (GWI)  
Catholic Relief Services (CRS)  
Septiembre de 2015

# Contenido

Siglas utilizadas.....	7
Resumen .....	7
Actores .....	17
La gestión del paisaje.....	19
Oportunidades para la gestión sostenible .....	21
Promoción de inversiones de alto impacto transformador.....	21
Herramientas innovadoras en el escenario institucional, técnico y financiero .....	22
Instancias y proyectos regionales.....	24
Abordaje metodológico .....	25
<b>Capítulo 1.</b>	
<b>El salvador.....</b>	<b>29</b>
Situación actual de la caficultura salvadoreña .....	32
Impacto social.....	36
Impacto ambiental, cambio climático .....	37
Contexto político.....	39
Instituciones rectoras .....	41
Cooperativas, asociaciones y ONG locales .....	43
Financiamiento.....	45
Gremios .....	46
Instancias académicas y de investigación.....	47
Cooperación internacional.....	47
Empresas privadas.....	49
Espacios y oportunidades para la gestión .....	50

## Capítulo 2.

<b>Guatemala</b> .....	<b>57</b>
Localización y empleo.....	61
Principales desafíos.....	62
Actores principales.....	65
Crisis de la roya.....	70
Problemática comercial.....	73
Mecanismos de valorización.....	74
Asistencia técnica.....	75
Resumen de los desafíos del sector.....	77
Espacios y oportunidades para la gestión.....	79

## Capítulo 3.

<b>Honduras</b> .....	<b>83</b>
Instituciones rectoras.....	88
Gremios.....	89
Los productores y sus organizaciones.....	90
Intermediarios y exportadores.....	91
Enfoque de precisión.....	93
Financiamiento.....	94
Organizaciones no gubernamentales de cooperación.....	95
Gobierno central.....	95
Gobiernos locales.....	97
Opinión pública.....	99
Espacios y oportunidades para la gestión.....	99

## Capítulo 4.

<b>Nicaragua</b> .....	<b>105</b>
La caficultura en Nicaragua hoy.....	108
Contexto político.....	112
Instituciones rectoras.....	112
Gobiernos locales.....	114
Cooperativas.....	114
Financiamiento.....	117
Gremios.....	117

Instancias académicas y de investigación.....	118
Opinión pública.....	118
Empresas privadas innovadoras.....	118
Espacios y oportunidades para la gestión.....	119

## Capítulo 5.

Posibles innovaciones en la gestión del futuro de la caficultura centroamericana.....	127
Iniciativas de alto impacto transformador.....	129
Sustitución estratégica de café por cacao o actividad económica suplementaria.....	129
Mecanismos financieros para la transformación productiva y de la gestión.....	131
Iniciativas de formulación y adopción de nueva política de gestión.....	131
Sistemas de gestión de nueva generación, orientados a la captura de valor sostenible y mitigación del riesgo.....	132
Reflexión final.....	133
Anexo 1: sobre la evolución de las cadenas de valor.....	135
Anexo 2: creación de valor en la agricultura.....	139
Bibliografía.....	142



## Siglas utilizadas

**BPA.** Buenas Prácticas Agrícolas

**CATIE.** Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

**CEPAL.** Comisión Económica para América Latina, de Naciones Unidas

**CIAT.** Centro Internacional de Agricultura Tropical

**CRS.** Catholic Relief Services

**FAO.** Food and Agriculture Organization of the United Nations

**GWJ.** Global Water Initiative

**IICA.** Instituto Interamericano de Investigación para la Agricultura

**PMA.** Programa Mundial de Alimentos de Naciones Unidas

**PRISMA.** Programa Salvadoreño de Investigación sobre Medio Ambiente y Desarrollo

**PROMECAFE.** Programa Cooperativo para la Protección y Modernización de la Caficultura

**SCAA.** Specialty Coffee Association of America

**USAID.** United States Agency for International Development

**USDA.** United States Agency for Agriculture

### El Salvador

**ABECAFE.** Asociación Salvadoreña de Beneficiadores y Exportadores de Café

**AMCES.** Asociación de Mujeres Cafeteras de El Salvador

**ARENA.** Partido Alianza Renovadora Nacional

**BANDESAL.** Banco de Desarrollo de El Salvador

**BFA.** Banco de Fomento Agropecuario

**CENTA-CAFE.** Programa de Café del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal

**CLUSA EL SALVADOR.** Cooperative League of the USA El Salvador  
**COMFRAS.** Confederación de Federaciones de Cooperativas de la Reforma Agraria de El Salvador  
**CSC.** Consejo Salvadoreño del Café  
**FMLN.** Partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional  
**FUSADES.** Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social  
**GOES.** Gobierno de El Salvador  
**MARN.** Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales  
**PQD.** Plan Quinquenal de Desarrollo  
**PROCAFE.** Fundación Salvadoreña para la Investigación del Café  
**PROESA.** Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador  
**UCAFES.** Unión de Cooperativas de Cafetalers de RL  
**UCAPROBEX.** Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria, Beneficiadores y Exportadores

## Guatemala

**ANACAFE.** Asociación Nacional del Café  
**CACIF.** Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras  
**COVERCO.** Commission for the Verification of Codes of Conduct  
**FEDECOCAGUA.** Federación de Cooperativas Agrícolas de Productores de Café de Guatemala  
**FUNDESA.** Fundación para el Desarrollo de Guatemala  
**MAGA.** Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación

## Honduras

**ADECAFEH.** Asociación de Exportadores de Café de Honduras  
**AHPROCAFE.** Asociación Hondureña de Productores de Café  
**ANACAFEH.** Asociación Nacional de Caficultores de Honduras  
**CAPUCAS.** Cooperativa Cafetalera Capucas Limitada

**COHEP.** Consejo Hondureño de la Empresa Privada  
**COMUCAP.** Coordinadora de Mujeres Campesinas de La Paz  
**CONACAFE.** Consejo Nacional del Café  
**DOM.** Denominación de Origen Marcada  
**FCN.** Fondo Cafetero Nacional  
**IHCAFE.** Instituto Hondureño del Café  
**LA CENTRAL.** Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras  
**SISESAN.** Sistema de Información para el Seguimiento de la Seguridad Alimentaria y Nutricional  
**TOSCAFEH.** Asociación de Tostadores de Café de Honduras  
**UNIOCOOP.** Unión de Cooperativas  
**UTSAN.** Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria y Nutricional

## Nicaragua

**CETREX.** Centro de trámites de las exportaciones  
**CONACAFE.** Consejo Nacional del Café  
**CONACCOOP.** Consejo Nacional Cooperativo  
**CONATRADEC.** Comisión Nacional para la Transformación y Desarrollo de la Caficultura  
**COSEP.** Consejo Superior de la Empresa Privada  
**CRISSOL.** CAFÉ Programa CRISSOL Café  
**FUNIDES.** Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social  
**INTA.** Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria  
**IPSA.** Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria  
**MAGFOR.** Ministerio Agropecuario y Forestal  
**MEFCCA.** Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa  
**MIFIC.** Ministerio de Fomento, Industria y Comercio  
**NICADAPTA.** Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático  
**UCOSEMUN.** Unión de cooperativas de servicios múltiples del norte de Nicaragua



## Resumen

El agro sistema cafetalero centroamericano está inmerso en una situación compleja, en algunos casos con características de crisis de viabilidad y con perspectivas de mejoramiento disímiles en la coyuntura actual.

La crisis de la roya expuso los grandes problemas sistémicos en el sector cafetalero: plantaciones viejas, con problemas de manejo; organizaciones de productores con capacidad de gestión insuficiente para enfrentar los retos y satisfacer las exigencias de un mercado más sofisticado y con alta volatilidad de precios; o una coyuntura y ámbito político desorganizado y con entes rectores limitados en su capacidad para guiar al sector en los procesos de innovación necesarios.

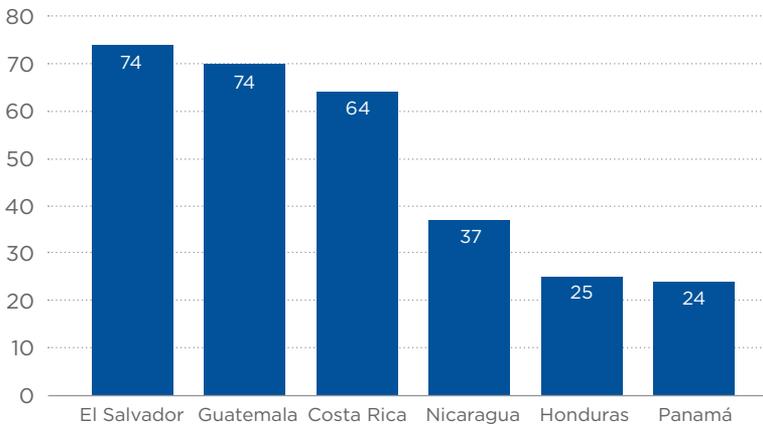
Pero, sobre todo, la crisis manifestó la variación definitiva de las condiciones climáticas dentro de las cuales se produce el café en Centroamérica, modificando las condiciones básicas de territorios y prácticas productivas y exigiendo de todos los actores una actitud y medidas diferentes ante la nueva condición general. Esto implica la necesidad de innovación, ante el riesgo de la inviabilidad, para miles de productores y otros actores en la cadena productiva del café:

- En el caso salvadoreño, la profundidad y gravedad de la crisis, que se puede caracterizar fácilmente con los números de producción y otros, no ha sido acompañada por una respuesta de política correspondiente, sino con medidas que buscan una reorganización parcial de las instituciones estatales que inciden en el sector cafetalero.

- En Nicaragua, la situación también es compleja, y las respuestas institucionales aunque ambiciosas y abarcales, no salen de una fase de diseño e implementación muy limitada. La recuperación es parcial y solamente logran superar sus problemas los grupos y empresas con dotación financiera y capacidad técnica por encima del promedio.
- En Guatemala, la crisis tiene gran impacto, pero se mitiga con varios factores: muchos pequeños productores ya no “viven del café”, sus pequeñas parcelas son fuente de ingreso durante un breve período del año. Trabajan la mayor parte del tiempo en otros rubros y funciones, y dependen en gran medida de remesas del exterior para sobrevivir. Mientras tanto, la inserción de mercado relativamente estable y propicia coadyuva a la adaptación de otros productores (especialmente medianos y grandes, y los mejor organizados entre los pequeños). Para las unidades productivas “viables”, la falta de financiamiento adecuado en el momento clave actual es un factor más de desincentivo.

## GRÁFICO

Superficie afectada por Roya 2012/13 (% del total)



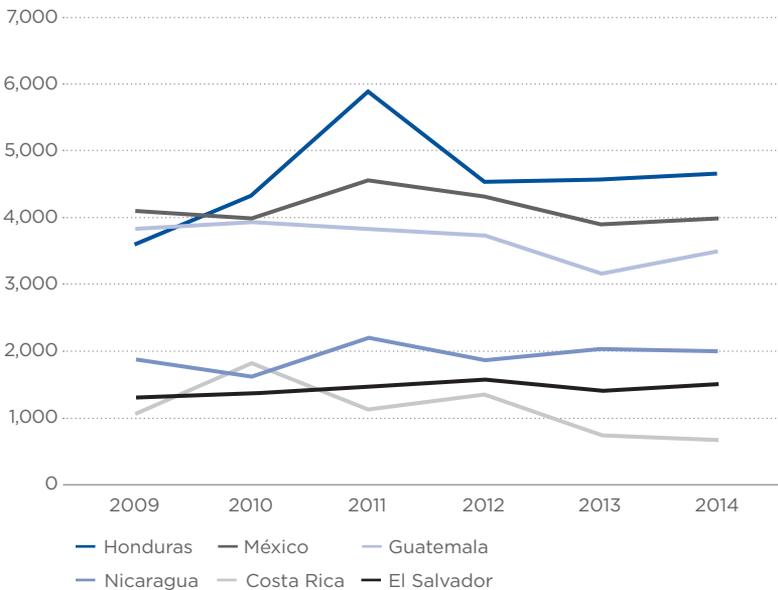
Fuente: Technoserve, 2014.

- En Honduras, el impacto inicial de la crisis fue potente, pero la recuperación lograda augura un despegue basado en la adaptación a las nuevas condiciones del mercado y a logros en calidad, sostenidos por esquemas institucionales, organizativos y comerciales que han mostrado mayor resiliencia ante los cambios. Muchos son los temas pendientes y necesarios para que el agro sistema cafetero logre sostenibilidad, pero los elementos básicos están presentes y activos.

El gráfico siguiente muestra la evolución reciente de la producción cafetera en los países de la región, indicando los perfiles disímiles de disminución y recuperación en cada caso.

## GRÁFICO

Producción total de café en países centroamericanos y México, 2009/14 (en cantidad de bolsas de 60 kgs)

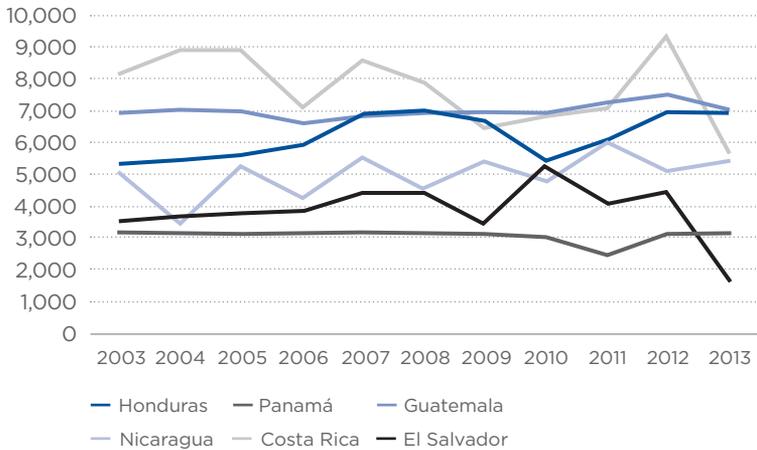


Fuente: Estadísticas de OIC; [http://www.ico.org/trade\\_statistics.asp](http://www.ico.org/trade_statistics.asp).

La evolución de los rendimientos durante la última década permite notar el impacto de la “crisis de la roya”, con perfil distinto de acuerdo al país.

## GRÁFICO

Rendimientos del café en Centroamérica, 2003/13 (qq/mz)



Fuente: Elaborado con datos de FAOSTAT (<http://faostat3.fao.org/>)

El sistema internacional que gestiona el comercio cafetero ha experimentado un perfil decreciente en los precios en los años recientes, sin recuperación significativa al momento.

El mismo índice de la OIC se puede visualizar en comparación con el Índice de Naciones Unidas de productos manufacturados.

Si consideramos que el café se “valoriza” de manera significativa desde que se paga el precio del quintal al productor hasta la taza en miles de comercios en el mundo<sup>1</sup>, que el precio al productor sea hoy una fracción probablemente cercana al 1.5 % del total facturado en la cadena que lleva hasta la degustación de una taza de café en el mundo, muestra una situación que, sin dudas, debe ser revisada para la gestión sostenible de la cadena productiva en su integralidad.<sup>2</sup>

**GRÁFICO**

Precio compuesto. Organización Internacional del Café, enero 2011 a marzo 2013 (USD por quintal)



**GRÁFICO**

Índice de Naciones Unidas de productos manufacturados (1965-2010)



Fuente: OIC Composite Index, <http://www.ico.org/news/icc-112-8c-study-manufactured-goods.pdf>

La producción cafetera centroamericana tiene como protagonistas mayoritarios a pequeños productores, con fincas de menos de 10 manzanas y un promedio aproximado de hasta 5 manzanas, como se puede ver en el cuadro siguiente, que toma datos de diversas fuentes a las que se cita en detalle en las secciones nacionales de este informe:

	SLV	GTM	HND	NIC
Productores	19,600.00	90,000.00	112,000.00	44,000.00
Pequeños productores*	16,750.00	74,700.00	100,800.00	27,000.00

(\*): Hay diferencias en la definición de “pequeño productor” de acuerdo al país. En cada sección nacional de este informe se especifica el criterio.

En una presentación realizada en 2009, Baumeister presentó el siguiente cuadro resumen para el total de la producción cafetera regional:

	Producción (2007) mm/QQ	Rdto. QQ/mz	Producto (miles)	Área de café (2007) miles ha.
Costa Rica	2.4	18	72.9	95
El Salvador	2.1	9.5	23.5	154
Guatemala	4.7	13.6	171.3	245
Honduras	4.4	12.3	86.9	250
Nicaragua	1.8	9.9	43.0	127
Panamá	0.3	12	n.d.	18

**Fuente:** Baumeister, Eduardo. “Agricultura Familiar en América Central. Algunas tendencias del sector”, Presentación, 2009.

Tomando los datos de los cuatro países estudiados, tenemos un “universo” de más de 300.000 productores, en su mayoría pequeños.

## Actores

El agrosistema cafetero involucra a una multiplicidad de actores económicos, sociales, institucionales (públicos y privados), etc.

En cuanto a los **Gobiernos**, en los 4 países se puede decir que la gestión pública “tradicional” tiene poco que ofrecer para la reconversión y sostenibilidad del sector. De hecho, en el caso en que la función rectora ha sido más claramente delegada a los principales *stakeholders* (actores interesados). Honduras es en el que se tiene la respuesta más consistente ante la crisis.

Existen diversas **entidades rectoras** del sector en los cuatro países, aunque en condiciones muy distintas como resultado de las condiciones e historias concretas y, además, de la visión específica que tienen los gobiernos y liderazgos sectoriales sobre el manejo estratégico del sistema productivo y comercial. La situación varía de casos en los que se tiene una rectoría bastante completa y consolidada hasta otros en los que la función rectora está en fase de rediseño y reorganización, con poca capacidad concreta de gestión.

La mayoría de actores del **sector privado** son empresas “tradicionales”, que se vinculan al productor por medio de la compra del café con un componente de crédito atado a la entrega del producto. En la carencia de otros mecanismos financieros, muchas veces esta es la única manera que tiene el productor de obtener recursos para sus operaciones normales. Se destacan empresas innovadoras que han apostado a nuevos medios de relación con los productores, con provisión de asistencia técnica, investigación propia de variedades y tecnología, y formatos de contratos de largo plazo con fijación de precios de referencia.

Las **entidades financieras** en casi todos los casos hoy no satisfacen las necesidades de crédito adecuado y pertinente para los productores,

especialmente para los más vulnerables. Los mecanismos de crédito, en general, son más bien tradicionales (créditos de avío, garantías reales, condiciones estándar de acceso, etc). En las situaciones más serias, aunque pueda existir el crédito, muchos productores dejan de solicitarlo o no es otorgado por considerar elevado el riesgo de no pago y pérdida de bienes.

Se destacan las **cooperativas** como las organizaciones más relevantes del sector en todos los países. Muchas veces son la única opción de aglutinación para el pequeño productor. En muchos casos, han caído en mora y no logran adaptarse a los cambios en el entorno y en el mercado. Son pocas las que han logrado una adaptación plena a las nuevas condiciones.

Las **ONG internacionales/Proyectos** en su mayoría, ofrecen esquemas de apoyo que apuntan a la mitigación de la situación crítica del productor, con apoyo en seguridad alimentaria, a la adaptación climática y para la diversificación productiva. Tienden a operar con ciclos de proyectos relativamente cortos (de 3 años) y el factor de sostenibilidad entra en las propuestas pero no constituye su eje central, considerando la corta duración de la mayoría de proyectos.

Existe una variedad de **organizaciones locales**, asociaciones con fines educativos y sociales, que se han involucrado en el agro sistema cafetero, reconociendo su relevancia social y ambiental. Muchas veces funcionan como ejecutoras de proyectos con financiamiento externo, aliadas a las ONG internacionales respectivas.

Las **entidades internacionales y regionales** con foco en investigación y formulación de políticas cumplen varios papeles, que pueden adquirir relevancia en la medida que las instituciones nacionales correspondientes pierden impulso y recursos. También tienen la función convocante de los países miembros en casos de situaciones de emergencia y para armar proyectos regionales de investigación.

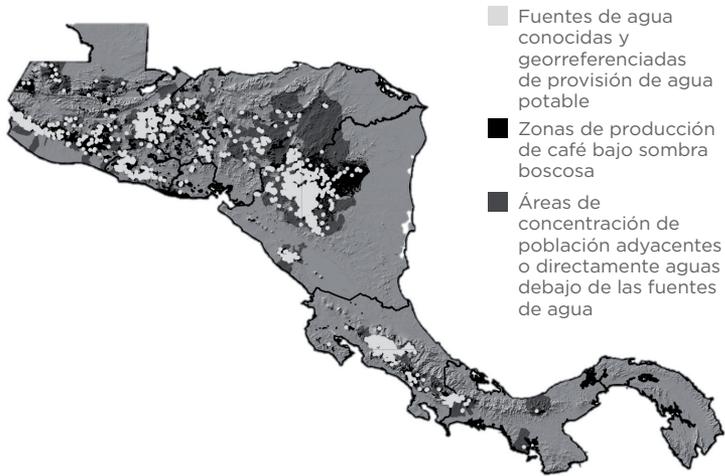
En los países estudiados, funcionan diversos esquemas de **certificación** y verificación de prácticas de sostenibilidad: son varios “sellos” que corresponden a sistemas de reporte, control y certificación de las condiciones de producción. Según la información más reciente, 40 % del café producido en el mundo cuenta hoy con algún esquema de este tipo, aunque solamente el 15 % del total comercializado se vende bajo uno o más de estos esquemas.

## La gestión del paisaje

Se puede afirmar que en el caso centroamericano, la denominada “gestión del paisaje” es una de las tendencias en el análisis y la gestión integradora para la sostenibilidad. Adicionalmente, las iniciativas que se diseñen y organicen con base en este enfoque ofrecen una mayor **capacidad de gestión** para el cambio necesario. Sin embargo, la **complejidad del abordaje** y la multiplicidad de actores necesarios puede ser un óbice para su adopción por las organizaciones de desarrollo.<sup>3</sup>

El mapa que asocia la circulación de “agua verde” con los bosques y cafetales y concentraciones urbanas es un resultado de la aplicación de este enfoque integrador. El sistema de información geográfica del que se deriva este mapa registra que 9 millones de personas en Centroamérica dependen de los bosques de cafetales para el sostenimiento de sus fuentes de agua potable.

La conclusión que se deriva del estudio es el claro vínculo entre las zonas productoras de café y la calidad y disponibilidad del agua potable. El productor de café, que en su mayoría se caracteriza por ser vulnerable a diversas circunstancias económicas, sociales y climáticas resulta ser el **primer y principal custodio del agua de millones de ciudadanos centroamericanos**, que habitan las principales grandes ciudades del istmo. Y este productor realiza dicha “custodia” para toda la sociedad urbana sin ser reconocido por ello y sin una debida compensación.



Fuente: CRS-CATIE, DB.<sup>4</sup>

En los capítulos dedicados a los países, se hace referencia al reconocimiento del impacto del clima en el ecosistema cafetero; aunque dicho reconocimiento queda todavía en buena medida en el plano discursivo y requiere, desde la perspectiva del cambio fundamental, plantear cómo incidir en agendas y políticas para que se sostenga efectivamente esta función clave para el bienestar social en los países.

En los cuatro países, fue notorio el reconocimiento amplio del efecto actual significativo de la alteración en el clima en todos los sectores consultados: empresarios, entidades públicas, productores, etc. Si tomamos en cuenta los todavía encendidos debates que se dan sobre la “realidad o ficción” del cambio climático en América Latina, el caso del café en Centroamérica es peculiar y ofrece un contexto propicio para plantear de manera más congruente la necesidad de transformación.

## Oportunidades para la gestión sostenible

Para este estudio, se partió de una noción de sostenibilidad que busca articular todos los aspectos y variables relevantes a la problemática del sector, en lo técnico, económico y financiero, así como en lo social (que incluye equidad de género) y ambiental.

A lo anterior, se le incorpora la dimensión temporal de largo plazo, que implica considerar la visión y los intereses de la siguiente generación en esta noción de sostenibilidad integral.

Desde dicho “enfoque sistémico”, se analizó preferentemente la situación desde la dimensión que estudia la productividad, a partir de la gestión de suelos y aguas (como variable económica), así como las herramientas financieras y organizativas, que tienden a determinar la viabilidad de los productores en situaciones complejas y volátiles como la actual.

Como parte del estudio, se observó una diversidad de oportunidades para la interacción positiva con iniciativas en curso, espacios de innovación y gestión proactiva, inversiones de impacto, etc.

La creciente sofisticación de la cadena productiva, especialmente con el énfasis en los “cafés especiales”, ha incrementado significativamente la creación de valor total, con lo cual se abre un campo de oportunidades para nuevas y más desarrolladas herramientas de gestión y maneras de inserción en el mercado que benefician a pequeños productores y sus organizaciones. Sin duda es un campo de oportunidades potenciales que no ha sido todavía aprovechado, y que se reseña a seguir en algunos de sus aspectos más resaltantes.

## Promoción de inversiones de alto impacto transformador

Se propone con cada vez más frecuencia la conversión a otros productos sostenibles (cacao, etc.). Los proyectos existentes y otros que

pueden seguir la tendencia que ya se nota a la reconversión de los cafetales en zonas más bajas, pueden ser el “vector transformador” productivo, siempre que se encaren con un fuerte acento de inversión en tecnología y aplicación de capital y construcción de capacidad organizativa. Si no se conciben como una completa “reconversión cultural y productiva” de los pequeños productores, tendrán resultados positivos en casos de mayor condición positiva inicial, pero excluirán a muchos productores que se encuentran en condiciones iniciales más adversas.

La clave en estos casos es evitar, desde el inicio, el abordaje “proyectista” y “filantrópico” clásico. Comenzar estos nuevos sistemas productivos con la “sostenibilidad desde el diseño”, no como “afterthought” o ideas a posteriori.

Debido a las características de la crisis en los distintos casos, se hace necesario volver a analizar y renovar los esquemas de sostenibilidad en los proyectos en marcha y en la mayoría de organizaciones existentes.

Para ello, igual que en el punto anterior, es inevitable plantear una “reconversión cultural” para las organizaciones y grupos con los que se está trabajando, en estos casos, con énfasis en la transición generacional (en el liderazgo, en la asistencia técnica, en el abordaje financiero-empresarial).

## Herramientas innovadoras en el escenario institucional, técnico y financiero

Además de ser una herramienta válida por sí misma, la **gestión de riesgo** puede servir como eje “articulador” de la nueva “caja de herramientas” del gerente de café para la nueva época del sector. Así, la gestión de riesgo puede constituir un núcleo de pensamiento y acción proactiva. Las cambiantes y cada vez más exigentes condiciones de participación en el mercado internacional requieren una “inteligencia de mercado” más elaborada, que está disponible para quien pueda

adquirirla, pero es inaccesible para la gran mayoría de productores y organizaciones. Dicho abordaje de gestión puede tener como punto de partida iniciativas simples como la planificación y programación financiera, negociaciones de contratos y técnicas básicas para aprovechar el mercado de opciones (hedging, cobertura, etc).

Asimismo, está disponible la tecnología de **imágenes y sensores “inteligentes”** integrados a sistemas de información geográfica complementando los estudios de suelos y circulación de aguas. La disponibilidad de estas tecnologías es mucho mayor y a costos accesibles en la actualidad.<sup>5</sup> Para la mayoría de productores, sin embargo, las barreras de acceso son significativas. Con la aplicación de estas herramientas, realmente se tiene visión de conjunto “territorial” y de “paisaje” precisa y actualizada. Esta perspectiva podría llevarse a las distintas instancias nacionales que pueden beneficiarse con estas herramientas: en EL Salvador, Mesa de Sostenibilidad y/o al Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia, en Honduras a la Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria y Nutricional y al IHCAFE, etc. Por ahora, estas son las instancias más notorias en la perspectiva de mediano plazo que pueda incluir este enfoque.

El sector necesita con urgencia contar con **instrumentos de inversión de nueva generación**. En el mundo, siguen surgiendo instrumentos y entidades financieras que buscan responder de manera más integral a la noción de sostenibilidad de largo plazo de los negocios, incorporando la inclusividad social como parte de los “core principles” (principios básicos) de la actividad empresarial.

Para la gestión financiera y de inversión en el café, se puede plantear la introducción de “B Companies”<sup>6</sup>, fideicomisos, empresas de interés social, etc. El campo está abierto a formular y constituir formas nuevas de gestión y aplicación de recursos con el “ADN de sostenibilidad”. Los aliados potenciales en estas iniciativas pueden ser las cooperativas de “vanguardia”, empresas líderes, fondos internacionales y *partners* financieros empresariales nacionales. Las iniciativas

propias de bancos y empresas locales, ya en fase de diseño avanzado, muestran que este camino se abre como posibilidad real de transición hacia esquemas de gestión financiera, de asistencia y apoyo organizativo distintos a los existentes.

En los países estudiados, el café dejó de ser objeto de atención principal en la gestión económica y productiva. Más allá de las razones objetivas, es notoria la necesidad de **comunicación estratégica** para volver a visibilizar la situación y lograr impacto nacional y regional. El sector cafetero es, a la vez, central a en la matriz cultural de los centroamericanos pero cada vez más “invisible” en gran medida en el imaginario ciudadano, tras haber perdido la función económica central que tuvo hasta hace unas décadas.

Como ejemplo de este manejo comunicacional estratégico, en el caso salvadoreño, se puede imaginar más claramente que en otros el camino inexorable hacia una crisis hídrica por reemplazo descontrolado de cafetales inviables por cultivos sustitutos que impliquen la deprecación del bosque de cobertura. El impacto, entonces, sería para la sociedad en su conjunto, no solamente para el productor y su entorno. El mismo razonamiento “sistémico” puede y debe aplicarse en los demás países. Esto debería transformarse en una campaña que tenga su elemento de alerta y otro proactivo (positivo) de pensamiento y acción transformadores.

## Instancias y proyectos regionales

Actualmente se destacan por estar realizando las investigaciones básicas necesarias para caracterizar debidamente la situación sectorial, específicamente en el caso de PROMECAFE el alcance de la crisis de la roya (que, en realidad, implica el proceso general de adaptación al cambio climático en la región).

En la respuesta contra la roya, hubo movilización de fondos para financiar la renovación de las fincas. La agencia estatal de Estados Unidos

USAID, en alianza con Keurig Green Mountain Coffee, Starbucks y Root Capital lanzaron un Fondo de Resiliencia para productores. De los US\$23 millones, 8 estaban destinados a capacitaciones en la finca y US\$15 millones para capital de inversión. Aunque los montos parecen importantes, utilizando una estimación de US\$4,000 para renovar una manzana de café, con US\$15 millones solo se podría renovar 3,750 manzanas. Como referencia, el parque cafetero en El Salvador, el país centroamericano de menor dimensión territorial, es de más de 200 000 manzanas.

Para este tipo de plataforma regional -que debe satisfacer los criterios propios de sus miembros nacionales, los de los donantes, etc.- la clave es encontrar el “nicho de colaboración” con sus resultados propios, que incida claramente en el proceso general de la plataforma. Aportar recursos para simplemente “estar presentes” no suele dar resultados significativos.

En conclusión, se puede decir que a pesar de la crisis los agro sistemas cafeteros de los cuatro países centroamericanos estudiados cuentan con bases materiales y organizativas para una transición hacia una situación de mayor resiliencia ante el cambio (económico, climático, etc.) y para lograr la sostenibilidad integral que permita una vida digna a la mayoría de productores involucrados. Aunque, para siquiera iniciar el camino hacia dicho objetivo, está casi todo por hacer.

## Abordaje metodológico

La Iniciativa Global del Agua (GWI) de la Fundación Howard G. Buffett, implementada en América Central y México por Catholic Relief Services (CRS), “trabaja para mejorar las políticas de gestión del agua, y para ello realiza investigaciones y destina recursos para lograr una producción agrícola sostenible y mejorar la seguridad alimentaria”.

En función de este objetivo general, se definió la necesidad de examinar la situación del agro sistema productivo cafetero en cuatro países

de Centroamérica (El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua). Las herramientas analíticas desarrolladas por la GWI han mostrado claramente la relación entre la condición de las tierras cafeteras y la disponibilidad de agua para millones de centroamericanos.

Este examen rápido de situación fue encarado desde la perspectiva de los pequeños productores, y se realizó durante el primer semestre de este año 2015, utilizando como herramientas principales las entrevistas en profundidad con actores en la producción, comercialización, financiamiento, investigación, etc, así como visitas a los lugares de producción en los cuatro países. Adicionalmente, se revisó documentación producida por diversas instancias de investigación, formulación de políticas, textos legales e institucionales, especialmente aquellos recientes y dedicados a analizar la coyuntura crítica actual, con el impacto de la roya, la caída de precios y los cambios políticos e institucionales.

Se trabajó en cada país con los responsables nacionales de CRS, que en todos los casos son profesionales con amplia experiencia y trayectoria con el sector cafetero y trabajo concreto y consistente con pequeños productores. Esto permitió establecer confianza y apertura en los interlocutores que compartieron sus ideas y la información relevante.

El esquema de trabajo utilizado partió de la noción de que la investigación debe servir de manera eficaz a quienes son responsables de la acción. Para esta reseña de la situación del sector, los enfoques específicos fueron inicialmente dos: (1) la calidad, pertinencia y disponibilidad de la asistencia técnica; y (2) la disponibilidad de recursos y herramientas financieras y sus elementos conexos (como la gestión de riesgos).

Se revisó y analizó las posibilidades y opciones en estos dos aspectos para los pequeños productores y sus organizaciones y, a partir de esto, se dispuso de algunas ideas para la acción superadora de las limitaciones actuales.

Desde luego, en un estudio tan breve y “a vuelo de pájaro”, no se pretende aportar soluciones completas o líneas estructuradas de acción, sino plantear ideas básicas y rumbos investigativos que, eventualmente, sirvan de base para formular iniciativas que contribuyan al *modus operandi* de la GWI, que se plantea “dar el impulso inicial a inversiones responsables en agricultura y manejo de sistemas hídricos que tengan un impacto positivo en los pequeños productores rurales y contribuyan a la seguridad alimentaria y del agua a gran escala”.

---

### Notas del capítulo

- 1/ Como ejemplo, Starbucks cuenta con más de 21.000 locales, McDonalds, uno de los principales comercializadores de café al consumidor, tiene 35.000..
- 2/ De un quintal de café (100 lb) se puede obtener 80 libras, asumiendo un rendimiento de 80% en la conversión de café verde a tostado. En un índice de tostadores “speciality” (ver datos en <http://transparenttradecoffee.org/scrpi>) se estableció que el precio promedio para una libra de café tostado es US\$21.94 /libra. Esto suma una facturación bruta de US\$ 1755.20 generadas por ese quintal, por el cual el productor primario recibió, a precios recientes, unos US\$ 130. Si asumimos que de una libra de café, rinde 40 tazas de café, y a un precio promedio de US\$ 2.50 por taza servida, se tiene una facturación bruta de US\$ 8000.
- 3/ Sayer, Jeffrey y otros. “Ten principles for a landscape approach to reconciling agriculture, conservation, and other competing land uses”. PNAS, May 21, 2013, vol. 110, no. 21.
- 4/ El mapa forma parte del Informe final del modelamiento hidrológico, elaborado por el CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) como resultado de una consultoría ejecutada para el programa denominada “Elaboración del mapa del balance hídrico mensual, hacia la Recarga Hídrica para Centroamérica” y que a la fecha de esta publicación todavía no ha sido publicado.
- 5/ Por ejemplo, <http://www.disagro.com/es/agritec>.
- 6/ <https://www.bcorporation.net/><https://www.bcorporation.net/>



## El Salvador

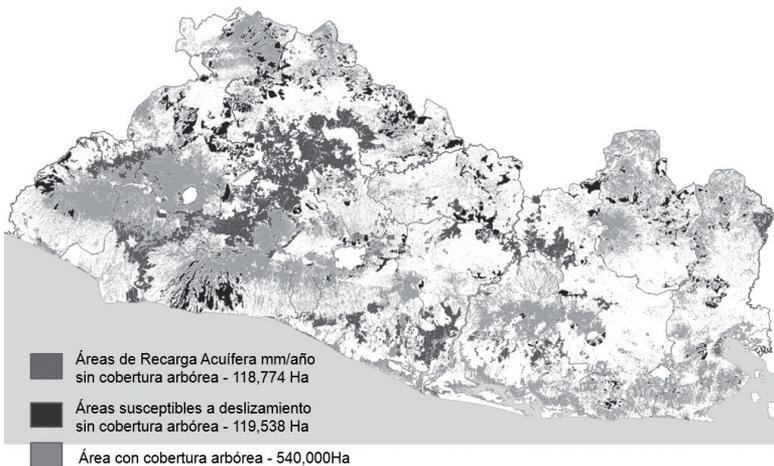
### *Capítulo uno*

El agro sistema cafetalero salvadoreño está inmerso en una situación de crisis, con incierta perspectiva de mejoramiento en la coyuntura actual. La pregunta central hace referencia a la sostenibilidad del sector y, especialmente, de los pequeños productores: ¿bajo qué condiciones es viable y sostenible su participación, y cómo promover dichas condiciones?

En el caso salvadoreño, la profundidad y gravedad de la crisis, que se puede caracterizar fácilmente con los números de producción y otros, no ha sido acompañada por una respuesta de política correspondiente, sino con medidas que buscan una reorganización parcial de las instituciones estatales que inciden en el sector cafetalero.<sup>7</sup>

Los reportes anteriormente realizados por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN) sirven para graficar la profundidad del impacto actual y futuro de la degradación ambiental, que afecta directamente a la caficultura. El mapa siguiente indica claramente la relevancia de los bosques, que en elevado porcentaje corresponde a cafetales, en el contexto del equilibrio ambiental del país

La inexistencia de cobertura boscosa en una porción importante (y creciente) en zonas de recarga acuífera, y la igualmente importante que es susceptible a deslizamientos, indica la relevancia de la preservación de los sistemas productivos en laderas para el país.<sup>8</sup>



Fuente: MARN, Informe sobre actividades REDD+, presentación 2010.

La producción de café está segmentada por el tamaño de las fincas, que se correlacionan claramente con la participación en el total de la producción entregada, ya que el 51.7 % de productores entregan apenas el 3.4 % del café, mientras que el 0.8 % de grandes productores aportan el 31.2 %.

El mismo Gobierno de El Salvador (GOES) reconoce en su Plan Quinquenal: «Desafortunadamente, el tipo de relación que la sociedad salvadoreña ha establecido con la naturaleza que le rodea no ha sido sistemáticamente equilibrada o respetuosa, lo que se evidencia en la falta de ordenamiento sustentable del territorio en las ciudades y áreas rurales. Tampoco ha obedecido a criterios de sustentabilidad ambiental, entendida como “la capacidad de la humanidad para vivir dentro de los límites ambientales”» (Robinson, 2004). Prueba de ello es que no se ha cumplido el compromiso de garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, adoptado por el país en el marco de los objetivos de Desarrollo del Milenio”.<sup>9</sup>

Rango de tamaño de fincas (mz)	Número productores	Producción entregada 2009/10		
		%	QQ ORO UVA	%
Menor a 3	8,790	51.7	55,209	3.4
De 3 a 10	4,832	28.4	121,080	8.1
De 10.1 a 25	1,678	9.87	148,568	9.9
De 25.1 a 50	856	5	200,559	13.4
De 50.1 a 100	518	3	283,547	18.9
De 100.1 a 150	185	1	227,076	15.1
Mayor a 150	136	0.8	467,962	31.2
<b>Totales</b>	<b>16,995</b>		<b>1,500,000</b>	<b>100</b>

Fuente: Garza Hernández, 2012. Datos para la cosecha 2009-10.<sup>10</sup>

Agrega que “Son múltiples los retos (...): uno de ellos es la degradación de ecosistemas claves (manglares, humedales, cafetales, cuerpos de agua y cuencas) y los elevados niveles de contaminación e insalubridad ambiental que amenazan las perspectivas del buen vivir para la población, pues tienen efectos nocivos en la biodiversidad y en el acceso a medios de vida que aseguran la reproducción de la vida humana, y porque afectan directamente la salud de las personas.”<sup>11</sup>

El mismo Plan reconoce el efecto directo del cambio climático en el país, al expresar que:

*“Los efectos del cambio climático se perciben en las variaciones de los niveles de la temperatura, en la frecuencia e intensidad de eventos hidrometeorológicos (lluvias, inundaciones, entre otros) y en la elevación de los niveles del mar. En las últimas seis décadas en El Salvador, uno de los efectos del cambio climático ha sido que la temperatura promedio anual aumentó más de 1.3°C y los escenarios climáticos apuntan a aumentos de entre 2°C y 3°C adicionales en las siguientes seis décadas” (MARN, 2013).*

Por otra parte, ha cambiado sustancialmente la distribución de las lluvias en tiempo y en espacio, así como su intensidad y duración, y cada vez son más frecuentes las lluvias extremas que afectan al país.<sup>12</sup>

## Situación actual de la caficultura salvadoreña

De los países centroamericanos, El Salvador es el caso con el impacto más agudo de la crisis actual. Según el Consejo Salvadoreño del Café (CSC):

*“En el año 2012, el café representó el 1.2 % del Producto Interno Bruto y el 10.0 % del PIB Agropecuario. Debido a que las cuentas nacionales no incluyen a la actividad agroindustrial dentro del PIB agropecuario, las cifras señaladas no reflejan el verdadero impacto (...).*

*Las exportaciones de café representaron en 2012 un 5.6% del total de exportaciones del país, aun cuando la diversificación de exportaciones y la disminución en la productividad del parque cafetalero han minado el desempeño de las primeras.*

*La actividad cafetalera promedio entre los años 1995 y 2012 representaron un 7.5 % de las exportaciones totales de El Salvador.*

*El café bajo condiciones normales aporta 150,000 empleos directos y cerca de 500,000 empleos indirectos; inyecta recursos en el área rural dinamizando el comercio y aliviando la pobreza rural. Durante muchos años el café ha contribuido para que las poblaciones rurales posean una infraestructura más adecuada para vivir, como carreteras, escuelas, acceso a servicios básicos, entre otras.”<sup>13</sup>*

En el cuadro siguiente, se puede ver la estratificación del sector, con casi 17 000 pequeños productores.

## CUADRO

Estratificación de productores según tamaño de propiedad  
(Área cultivada de café)

Estrato	Número de productores	%
Hasta 10 manzanas	16,750	85.9
De 10.01 a 100 manzanas	2,325	11.9
Más de 100 manzanas	4,525	2.2
<b>Total</b>	<b>19,600</b>	<b>100.0</b>

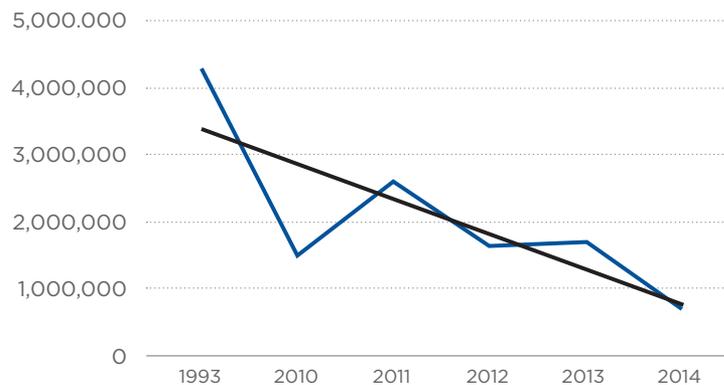
**Nota:** Datos al 31 de diciembre de 2013. Se incluyen cooperativas de sector reformado

**Fuente:** CSC, 2013.

La situación del sector se puede notar en los números de producción:

## GRÁFICO

Producción nacional de café, 1993-2014 (qq oro uva)



**Fuente:** Datos del CSC, en CRS, 2015.

La disminución de los volúmenes producidos se puede ver en la serie histórica siguiente:

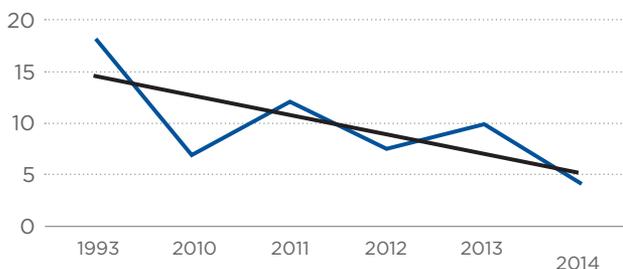
Año cafetero	Producción (qq oro uva)	Promedio (4 años)
1980/1981	3,587,000.00	15.3
1981/1982	3,897,400.00	10.6
1982/1983	4,213,000.00	8.2
1983/1984	4,112,600.00	3,952,500.00
1984/1985	2,921,700.00	3,786,175.00
1985/1986	2,324,200.00	3,392,900.00
1986/1987	3,054,800.00	3,103,350.00
1987/1988	3,262,200.00	2,890,750.00
1988/1989	1,972,200.00	2,653,375.00
1989/1990	3,636,500.00	2,981,425.00
1990/1991	3,537,100.00	3,102,000.00
1991/1992	3,153,700.00	3,074,875.00
1992/1993	4,306,200.00	3,658,375.00
1993/1994	3,403,300.00	3,600,075.00
1994/1995	3,360,600.00	3,555,950.00
1995/1996	3,239,100.00	3,577,300.00
1996/1997	3,305,900.00	3,327,225.00
1997/1998	3,002,400.00	3,227,000.00
1998/1999	2,621,900.00	3,042,325.00
1999/2000	3,712,600.00	3,160,700.00
2000/2001	2,406,098.00	2,935,749.50
2001/2002	2,383,076.00	2,780,918.50
2002/2003	1,963,400.00	2,616,293.50
2003/2004	1,911,281.00	2,165,963.75
2004/2005	1,858,020.00	2,028,944.25
2005/2006	1,935,185.00	1,916,971.50
2006/2007	1,740,025.00	1,861,127.75
2007/2008	2,119,810.00	1,913,260.00
2008/2009	1,985,625.00	1,945,161.25
2009/2010	1,500,306.00	1,836,441.50
2010/2011	2,555,000.00	2,040,185.25
2011/2012	1,624,160.00	1,917,548.75

Fuente: CSC, op.cit., sn.

No solamente el volumen ha disminuido, sino que ha ocurrido una caída pronunciada en la productividad, “la cual ha pasado de nueve quintales en la cosecha 2008-2009 a tres en la cosecha 2013-2014”.<sup>14</sup>

## GRÁFICO

Productividad qq/ manzana



Fuente: Datos del CSC, en CRS, 2015.

La caída de producción y productividad, aunque exacerbada por la roya, tiene su fundamento en la falta de renovación de los cafetales, como lo señala la presentación de Technoserve, ya citada. Como se puede notar, solamente el 12 % de las variedades cultivadas en el país son resistentes a la roya.

## CUADRO

Variedades resistentes (en cursiva) y tradicionales

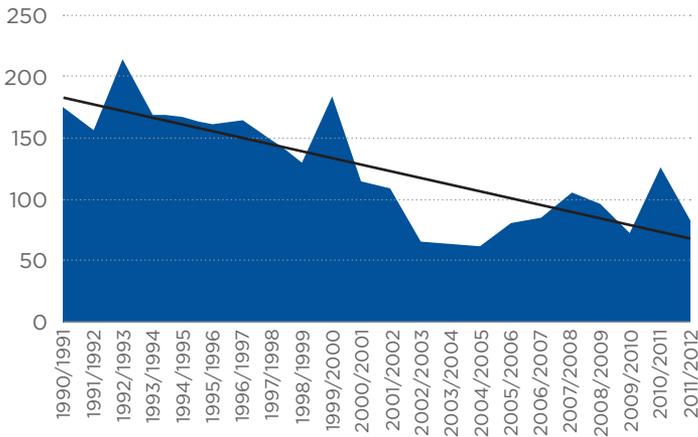
Variedades cultivadas	%	Edad
Borbón	52	42
Pacas	33	28
<i>Cuscatleco</i>	7	3
<i>Catisic</i>	2	17
Catuaí	2	18
<i>Catimor</i>	2	11
Pacamara	1	13
<i>Otros</i>	1	10
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>34</b>

Fuente: Garza Hernández, 2012.

## Impacto social

*“De acuerdo con el CSC, unos 40 000 empleos temporales en recolección de café se han perdido por el impacto de la roya, como efecto de los 600 000 quintales menos que se obtuvieron en el último ciclo productivo; dejándose de pagar US\$30 millones en salarios. Adicionalmente, se estima que a lo largo del año 2014, se perderán otros 100 mil empleos en labores de poda, resiembra, fertilización, etc. (Pastrán Portillo, 2014).”<sup>15</sup>*

Además, se tiene una situación de creciente inseguridad en el campo, que se evidencia por la presencia de grupos criminales organizados. Las opciones de vida y trabajo para la población local, especialmente los jóvenes, está fuertemente condicionada por esta situación de prevalencia del poder informal de estas organizaciones.



Fuente: CSC, en Garza Hernández, 2012.

## Impacto ambiental, cambio climático

De acuerdo con el análisis que ofrece PRISMA, “Desde el punto de vista ecológico, el grano es vital, ya que el café bajo sombra constituye el 10 % del total de la cobertura arbórea de El Salvador (MARN, 2013). Alrededor del 80 % de los bosques primarios se encuentran rodeados de cafetales, que funcionan como áreas de amortiguación del impacto que pudiesen recibir del exterior. Si los cafetales desaparecen, los bosques primarios estarían en peligro de desaparecer (Rivas et. al., 2011).”<sup>16</sup>

Se debe considerar el impacto agregado, que afecta a otros sistemas, porque el parque cafetalero está ubicado principalmente en la parte alta de las cuencas que son parte de la formación volcánica costera de El Salvador. Estos ambientes tienen pendientes agudas de picos volcánicos que en poca distancia llegan hasta el mar. Esta cordillera drena directamente al mar donde se ubican los ecosistemas acuáticos más importantes del país, incluyendo 44,000 has de manglares, que constituye el ecosistema más extenso de este tipo en la costa del Pacífico de Mesoamérica. En esta misma cordillera, se concentra los riesgos de deslizamientos, como se ve en el mapa de la página 30.

La función crítica de los bosques cafeteros para la recarga de los mantos acuíferos ha sido resaltada por diversas referencias y actores relevantes. Estos bosques son fuentes de leña para la población en esas zonas rurales, y en las fincas se cultiva frutas, vegetales, flores y especies maderables. Constituyen fuentes de ingreso adicional para dichas familias. PRISMA reporta que “en las fincas cafetaleras se albergan aproximadamente 139 especies de árboles nativos, 150 especies de aves estacionales y migratorias, además de pequeños mamíferos, reptiles, batracios y quelonios, entre otros. En términos de mitigación de gases de efecto invernadero, una hectárea de café bajo sombra puede mantener una reserva de 200 toneladas de carbono-”<sup>17</sup>.

En la coyuntura actual, se tiene el efecto general de la roya, con menor producción y de menor calidad general, y mayores necesidades financieras para renovación de las fincas. Para PRISMA, “Entre las condiciones que favorecieron el desarrollo del hongo de la roya, un estudio reciente del Programa Mundial de Alimentos (PMA, 2013) señala: alteraciones en el clima que provocaron presencia de lluvias durante la mayoría de los meses desde 2010 a 2012; actividades inadecuadas o insuficientes para el manejo de los cafetales; variedades cultivadas en El Salvador susceptibles a la roya y envejecimiento del cafetal.”<sup>18</sup>

La baja rentabilidad crónica en el sector resulta en una deficiente tasa de inversión, especialmente en la renovación de cafetales (se estima en US\$4,000/manzana la inversión necesaria). De ahí, la baja productividad, y la creciente susceptibilidad a enfermedades, lo que incrementa los costos operativos (que trepan a US\$80-90 por quintal, más US\$30 por quintal de canon de beneficiado). La suma de costos operativos y beneficiado totalizan lo que, hoy por hoy, se paga por quintal de café al productor.

Esta situación se da en el contexto de un cambio de parámetros climáticos: se registra una concentración de lluvias y mayores temperaturas (1 a 2 grados más), lo cual impacta en unos 200 metros en la altura viable para cafetales, que se vuelven vulnerables y hasta inviables especialmente en el bajo. La sequía creciente, lluvias esporádicas y la temperatura fuera de lo normal resultan en maduración irregular del café.

En esta situación, es limitada la respuesta institucional y organizativa (del gobierno, de las cooperativas). En el primer caso, por la limitación de los esquemas vigentes, que se encuentran en etapa inicial de gestión o inmersos en dinámicas políticas que han disminuido la capacidad de gestión (como el caso del Consejo Salvadoreño del Café). Adicionalmente, se puede notar una carencia de capacidad y experiencia de muchas cooperativas para la gestión de riesgos y situaciones complejas —como el manejo de la volatilidad del mercado de bolsa de café, o la gestión de mejores tecnologías productivas—.

Altitudes	Área cafetalera según estrato de altura y región (mz)			Total
	OCCIDENTE	CENTRO	ORIENTE	
Estricta altura	21,589	9,676	3,579	34,844
Media altura	29,574	28,952	12,392	70,918
Bajo	58,285	26,705	26,876	111,866
<b>Totales</b>	<b>109,448</b>	<b>65,333</b>	<b>42,847</b>	<b>217,628</b>

Fuente: Garza Hernández, 2012.

El impacto más fuerte se da en las zonas de bajo, que constituyen la mayor parte de los cafetales del país (debajo de 800 metros sobre el nivel del mar); en los últimos seis años estos cafetales han aportado en promedio el 39% de la producción nacional (con un rendimiento promedio de 7 qq oro/mz); los cafetales de media altura (de 801 a 1,200 msnm) han aportado en el mismo periodo el 39% de la producción (promedio de 10.77 qq oro/mz) y los de altura (arriba de los 1,200 msnm) han aportado en los últimos seis años el 22% de la producción (promedio de rendimiento de 13 qq oro/mz).<sup>19</sup>

## Contexto político

El GOES es conducido actualmente por la segunda administración del FMLN, esta vez bajo la presidencia de Salvador Sanchez Cerén. La conducción económica, social y ambiental del GOES tiene una clara impronta inclusiva y reformista, aunque también una evidente apuesta pragmática, que refleja el balance de fuerzas políticas del país entre ARENA y el FMLN, que obliga a una cuidadosa gestión para la gobernabilidad democrática.

El Plan Quinquenal (PQD) que rige la gestión del GOES es presentado por el presidente Sanchez Cerén: “estamos reafirmando nuestro compromiso con el desarrollo de corto, mediano y largo plazo. Pero no de

cualquier desarrollo. Estamos comprometidos con el desarrollo equitativo e incluyente que se traduzca en buen vivir para la población”.<sup>20</sup>

EL Objetivo 7 del PQD propone “transitar hacia una economía y sociedad ambientalmente sustentables y resilientes a los efectos del cambio climático”.

Reconoce que:

*“La degradación de ecosistemas claves (manglares, humedales, cafetales, cuerpos de agua y cuencas) y los elevados niveles de contaminación e insalubridad ambiental (...) amenazan las perspectivas del buen vivir para la población, pues tienen efectos nocivos en la biodiversidad y en el acceso a medios de vida que aseguran la reproducción de la vida humana, y porque afectan directamente la salud de las personas.*

*La deforestación es otra problemática medioambiental que enfrenta la ciudadanía. Se estima una tasa de deforestación anual de 1.5 % entre 1998 y el 2008; y de 0.17 % entre el 2008 y el 2011 (MARN, en GOES y SNU, 2014). Además, entre 1996 y el 2010 la cantidad de superficie cubierta por bosques disminuyó de 18.6 % a 12.8 % (GOES y Organización de las Naciones Unidas, 2014)”.*<sup>21</sup>

La pérdida de bosques antecede a la crisis actual, pero no hay duda que esta situación lleva a su agravamiento: “Existe un proceso de conversión de las fincas de café hacia otros usos agrícolas y urbanos. Entre los años 1994 y 2010 la pérdida de cobertura en los cafetales a nivel nacional fue de 41,028 hectáreas. De acuerdo a datos del MARN los patrones de cambio de uso de suelo evidencian que el 68% obedece a un cambio hacia actividades agrícolas; 29% hacia urbanización y 3% hacia actividades forestales (MARN, 2012).”<sup>22</sup>

En cuanto al agro sistema cafetero, el PQD se compromete a “renovar un 30 % del parque cafetero, con lo cual se aseguraría su resiliencia al cambio climático.”<sup>23</sup>

## Instituciones rectoras

La función rectora parcial que cumplían el Consejo Salvadoreño del Café (CSC, ente mixto) y principalmente PROCAFE (fundación privada) quedó básicamente suspendida cuando PROCAFE dejó de recibir el aporte de los productores por decisión del GOES. Los recursos que le servían para operar ya no son dirigidos a dicha institución, sino que son controlados por el GOES y reorientados a CENTA CAFÉ, nuevo programa del GOES para el mejoramiento cafetero.<sup>24</sup>

PRISMA documentó la situación institucional del sector:

*“De acuerdo a productores consultados existe debilidad institucional, PROCAFE y el CSC se han politizado, buscando favorecer intereses particulares o partidarios y no han respondido a las demandas y necesidades del sector, especialmente de cooperativas y pequeños productores. Por otra parte, ha habido falta de coordinación y comunicación entre ambas instituciones, además de limitados recursos y apoyo institucional, afectando a productores y proveedores.*

*Se considera que es necesario modernizar la institucionalidad de apoyo al sector, cuyo modelo está agotado, por lo que debe de pensarse un nuevo modelo. PROCAFE ha venido desempeñando el rol de investigación y transferencia tecnológica, mientras que el CSC ha sido la institución rectora del café. El contar con dos instituciones con funciones diferentes pero complementarias no ha dado los mejores resultados.”<sup>25</sup>*

A partir de esta situación, que se viene agravando, se ha propuesto la creación de una nueva institución, similar a ANACAFE (Guatemala) o IHCAFE (Honduras) que cuente con el conjunto de funciones necesarias para ejercer una rectoría eficaz.

Otro de los problemas, que afecta al sector y que influye en la producción de café, está relacionado con el clima de inseguridad por

la presencia del crimen organizado en las zonas cafeteras, lo que ha ocasionado que algunas fincas queden abandonadas o reciban poca atención.

La nueva instancia gubernamental encargada de la producción cafetera, especialmente de los pequeños productores, CENTA CAFÉ, tiene ahora un equipo de 75 personas, de las cuales 62 son asesores técnicos. Con este equipo, deben asistir a casi 17 000 pequeños productores, lo que esperan lograr por medio de la promoción de técnicas y prácticas y distribución de insumos, principalmente convocando encuentros grupales, como las Escuelas de Campo. Hasta el momento, tienen unos 5 300 productores inscriptos, que son los que recibirán asistencia técnica, incluyendo plantas para renovar sus cultivos, fungicidas y se harán análisis de suelo.

Su plan incluye la entrega este año de 6 millones de plantas, lo cual podría renovar un 1-2 % del parque cafetero, avance limitado si se considera el objetivo del PQD, de renovar 30 % del parque cafetero en 5 años.

Por su parte, PROCAFE ha visto reducidas las funcionalidades que tuvo hasta hace poco tiempo, en investigación y transferencia de tecnología, acreditación, y otras que desempeñaba anteriormente.<sup>26</sup>

La instancia superior en el GOES, el Ministerio de Agricultura (MAG), reconoce que la nueva institucionalidad está en fase inicial, a partir de la creación de CENTA CAFÉ. Reconoce esta línea como prioridad del MAG, junto con la “soberanía alimentaria”. En cuanto al impacto en el sector agropecuario, indicaron que la producción adicional de granos “compensó al café”, sin mencionar el eventual impacto adverso a la cobertura boscosa de este cambio de uso de suelo.<sup>27</sup>

Por otra parte, el GOES conformó el “Gabinete de Sustentabilidad”, liderado por el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), que debe dar seguimiento al Objetivo 7 del PQD. Es

otra instancia todavía en ciernes, cuya efectividad habrá que evaluar más adelante, pero que sin duda abordará el tema cafetero con amplitud usual en el enfoque de esta instancia gubernamental y, eventualmente, podrá generar espacios de articulación con otras partes interesadas.

## Cooperativas, asociaciones y ONG locales

La mayoría de cooperativas, inclusive algunas de las más importantes, se encuentran en situación financiera comprometida, esto debido a la crisis de la roya y también a la coyuntura de disminución de precios, que no pudo ser debidamente anticipada y mitigada por las mismas.

En el país, es evidente el estado de abandono y desánimo en el liderazgo de cooperativas “históricas” originadas en la reforma agraria de los años 80. Muchas de estas organizaciones, que durante la guerra civil fueron piezas clave en la economía del país y que recibieron ingentes recursos, hoy se encuentran en condición de extrema vulnerabilidad, con sus liderazgos no renovados y con poca perspectiva de enfrentar las condiciones del mercado.

También las cooperativas denominadas “privadas”, que fueron creadas por iniciativa de sus miembros o de proyectos de cooperación, sin ser beneficiarias de la reforma agraria, nucleadas en UCAFES<sup>28</sup>, reconocieron la seriedad de la situación y la falta de perspectiva clara de recuperación.

UCAFES reúne a la mayoría de cooperativas “privadas”. Reporta una situación cada vez más seria:

- La tendencia del pequeño productor es al abandono del café, mientras que se incrementan los granos básicos como estrategia de supervivencia.

- Las remesas son un factor clave en el ingreso del jornalero y pequeño productor, que ante las malas condiciones deja de trabajar y producir.
- En las áreas rurales no tienen agua y energía, y con la situación de expansión de las pandillas, se configuran factores expulsivos hacia áreas urbanas cada vez más fuertes.
- También el factor etario incide, que hace más difícil la actividad productiva, mientras los jóvenes tienden a no participar y/o a dejar el campo por falta de oportunidades o la amenaza de la violencia.<sup>29</sup>

La Fundación Salvánatura<sup>30</sup> es responsable de la aplicación del sello Rainforest Alliance en El Salvador, y cuenta actualmente con 25000 hectáreas certificadas, lo que significaría el 20 % del total del territorio de café del país. Según su registro, en 2013, las exportaciones con alguna forma de certificación sumaron 384,000 qq oro. Este año, se espera exportar menos de 300,000. Entre las 725 fincas de café certificadas: hay pequeños productores (con fincas desde 0.5 manzanas), medianos (con fincas entre 50-100 manzanas) que son la mayoría, y cooperativas con fincas de hasta 2,000 manzanas.

Otro enfoque organizativo que tiene perspectiva es la organización centrada en las mujeres, como es el caso de AMCES (Asociación de Mujeres Cafeteras de El Salvador).

Se han documentado varios casos de cooperativas que han logrado mantener los rendimientos del café, con base en “técnicas de manejo agronómico, sistema de administración, estrategias de diversificación y comercialización, formas de organización interna y estrategias sociales implementadas en las fincas exitosas. Sin embargo, de todos los elementos considerados (...) la variable que más incidió en el éxito de las fincas analizadas es el manejo agronómico, principalmente, lo que se refiere a la aplicación preventiva de fungicidas para el control de la roya y el buen manejo de la sombra y la buena nutrición de la plantación.”<sup>31</sup>

Existen casos puntuales de cooperativas que han evolucionado para responder a las condiciones cambiantes y desafiantes de la cadena de valor. Para ello, han renovado sus cuadros gerenciales y buscan ocupar más espacio económico que genera el café, con actividades que apuntan a la calidad, el entrenamiento y la participación de jóvenes. La base para la vigencia productiva ha sido, en todos los casos, un plan riguroso de renovación de cafetales, adopción de mejor tecnología, y sustitución de insumos perimidos en su efectividad. También han trabajado en esquemas financieros más adecuados a la nueva realidad del mercado, como son ventas a futuro, etc. En estos casos, se han registrado esquemas de “comercio directo”, con mejor resultado que los más difundidos de comercio justo para los ingresos del productor.

## Financiamiento

Como factor adicional incidente en la crisis, se tiene una reducción de las opciones financieras para los caficultores, ya que los créditos se calculan con base en los rendimientos históricos y la expectativa de precios. Con las herramientas de crédito usuales, muchos caficultores se han visto excluidos del sistema crediticio, especialmente para enfrentar los costos adicionales de mantenimiento e inversión.<sup>32</sup>

El Banco de Fomento Agropecuario (BFA) es la instancia oficial financiera que sirve al sector de manera directa.<sup>33</sup> Tiene varias líneas de crédito disponibles, tanto para capital operativo como para inversión (renovación, compra de fincas, etc.)

A pesar de la disponibilidad de crédito del BFA, se nota la reticencia de los productores a endeudarse, dadas las perspectivas negativas prevalecientes en el sector. En los bancos privados, se reporta una situación similar: los cafetaleros no son vistos como prestatarios interesantes por los evaluadores de riesgo crediticio, por el nivel de endeudamiento general en el sector.

Entre los factores restrictivos, están las normativas de la Superintendencia de Bancos para las operaciones crediticias en general que sin duda limitan la posibilidad de otorgar nuevos fondos en casos de prestatarios en mora.

Profesionales bancarios evaluaron la necesidad de financiamiento “para efectuar un cambio significativo en el sector”, situando la necesidad de renovación en unas 100 000 manzanas, con lo cual la demanda insatisfecha de financiamiento sería 300 millones de USD en cinco años.<sup>34</sup>

Para viabilizar algo de esta dimensión y características, las reglas actuales de financiamiento no son aplicables y dejan fuera del ámbito crediticio a la mayoría de los productores, por lo que sería necesario un proceso integral de consolidación de deudas a largo plazo, entre otras medidas de gran alcance que, por el momento, no se plantea.<sup>35</sup>

## Gremios

El Consejo Salvadoreño del Café (CSC) conglomerada a todos los actores principales. Es formalmente la institución rectora de la caficultura, presidida por el Ministro de Economía. Del sector privado, participan las entidades que aglutinan a los productores:

- UCAPROBEX
- ACES
- Empresarios exportadores
- Cooperativas COMFRAS
- ABECAFE
- UCAFES<sup>36</sup>

El CSC administra la Denominación de Origen Café Apaneca-Ilamatepeque, que afecta a 374 productores. Sin embargo, no hay en perspectiva inmediata otras iniciativas similares.

En las gestiones internacionales de promoción del café, el CSC es apoyado por PROESA, entidad oficial dedicada a la promoción de las exportaciones salvadoreñas.<sup>37</sup>

Existen instancias nuevas, todavía sin consolidarse, como el Foro del Café, constituido en el contexto electoral presidencial del año 2014, que buscaba sobre todo volver a reunir a actores claves que se encontraban disgregados para definir una agenda nacional sectorial.

### **Instancias académicas y de investigación**

Entre las iniciativas de investigación en curso, se tiene a la Universidad Texas A&M, dedicada al desarrollo de variedades resistentes a roya junto con PROMECAFE.

Por su parte, PROCAFE cuenta con 22 000 muestras de suelos tomadas durante 10 años y georreferenciadas, que están tabulando para hacer mapa de suelos cafetaleros.

El CATIE, por su parte, tiene varias iniciativas de investigación que, sin ser específicamente referidas al café, pueden apoyar en el análisis de situación y perspectivas. Puntualmente, el estudio regional sobre carbono puede dar información relevante sobre la importancia del agro sistema cafetero en la región y, particularmente, en El Salvador, mostrando la relevancia de los bosques cafeteros en el secuestro de carbono.

### **Cooperación internacional**

Se destaca por su dimensión el programa que ejecuta CLUSA con fondos del USDA, que este año prevé apoyar a 7 500 productores. Por su parte, Technoserve está trabajando con unos 2 000 productores en el occidente del país.

En el caso de CLUSA-USDA, plantean un proyecto de gestión de viveros locales, con el cual esperan reducir sustancialmente el costo de renovación.<sup>38</sup> Entre sus objetivos está duplicar la productividad actual de los productores beneficiados, lo que implica pasar de las actuales 3 qq/mz (promedio) a 6 qq/mz.

El siguiente resumen, incluido en la presentación de Technoserve (2014), ayuda a resumir los principales proyectos actuales de apoyo a la caficultura:

Proyectos	Medidas de apoyo a la caficultura
CENTA-CAFÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 72 técnicos para dar capacitaciones (en 23 ubicaciones)</li> <li>• Entrega de 6,000,000 plantas y 15 mil paquetes de agroquímicos (fungicidas)</li> <li>• Investigación sobre Roya, variedades (Sarchimones, Catimores, Cuscatleco), aplicación de insumos y métodos de manejo agronómico</li> </ul>
PROCAFÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica (por un precio)</li> <li>• Venta de semillas (210 quintales al año)</li> <li>• Diagnóstico del parque cafetalero</li> </ul>
CLUSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica a 7,000 productores</li> <li>• \$7,000,000 de fondos</li> </ul>
TechnoServe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica a 2,500 productores en el proyecto “Mas café”</li> <li>• Incrementar productividad e ingresos a 25%</li> <li>• Facilitar el acceso a servicios de apoyo a la caficultura</li> </ul>
USAID	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyan proyectos regionales \$10-20 millones: Más Café (asistencia técnica con TechnoServe), material genético con World Coffee Research y Texas A&amp;M, acceso a financiamiento con Root Capital</li> </ul>

## Empresas privadas

En El Salvador, están presentes empresas líderes internacionales en el sector café. Realizan su habitual actividad de pago por calidad y el desarrollo de vínculos preferentes con algunos productores seleccionados.

Comprador	Quintales	%
Ecom Agroindustrial corp. LTD.	233,749.14	15.3
Bernhard Rothfos Intercafe AG.	162,213.01	10.6
Cofex International	125,685.00	8.2
Taloca GMBH (LLC)	113,760.00	7.4
Panamerican Coffee Trading Co. S.A.	81,987.00	5.4
Itochu Corporation	58,082.05	3.8
Paragon Coffee Trading Co.	51,044.89	3.3
Coffee America (USA) Corporation	42,075.00	2.7
Hamburg Coffee Company	41,737.50	2.7
Mercon Coffee Corporation	41,587.50	2.7
Bernhard Rothfos GMBH & Co.	39,975.00	2.6
Mitsui & Co. LTD.	35,212.50	2.3
Touton S.A.	28,350.00	1.9
Taloca AG.	27,540.00	1.8
Walter Matter, S.A.	25,212.00	1.6
Royal Coffee, INC.	24,438.00	1.5
Sucafina, S.A.	22,800.00	1.5
RGC Coffee INC.	20,964.00	1.4
Mitsui Foods INC.	19,575.00	1.3
International Coffee Corp.	19,408.48	1.3
Otros	314,807.76	20.6
<b>Total</b>	<b>1,530,204</b>	<b>100</b>

Fuente: CSC, El cultivo del café en El Salvador, 2013.

Como lo hacen en otros países, esas empresas líderes tienen condiciones de impulsar la renovación del sector desde su lugar en el mercado, y vincularse a otros actores interesados (ONG, etc) en esquemas colaborativos diversos. La mayor empresa compradora de café es ECOM<sup>39</sup>, que en otros países centroamericanos desarrolla actividades significativas de promoción del cambio tecnológico y organización de productores.

## Espacios y oportunidades para la gestión

La mayor parte de los pequeños productores salvadoreños está en una situación de riesgo de viabilidad y supervivencia como tales. Las actividades actuales o previstas no se perfilan como mínimamente suficientes para un cambio de tendencia. Por ello, es probable que un número importante deba recibir apoyo para lograr un cambio total de rubro o actividad productiva.

En la mayoría de casos, los esquemas financieros, con sus costos y modalidades (sobre todo restricciones al acceso), apenas responden a la necesidad financiera de corto plazo de la cadena y, siempre en orden decreciente, a los menos productivos y vulnerables. Los costos de inversión, especialmente para renovación de cultivos no están al alcance de la mayoría de pequeños productores. La frase más repetida resume la situación: el cafetalero, en su mayoría, no es sujeto de crédito.

La opción, por ello, sería un cambio radical de perspectiva, con un énfasis organizativo distinto, que impulse el logro de una “masa crítica” inicial para que de ahí se pase a asistir y financiar al productor. De otro modo, probablemente sea apenas un paliativo.

En las cooperativas, la situación es igualmente preocupante, ya que los esquemas directivos y gerenciales están fuertemente limitados por el ciclo vital de los responsables, y no tienen un enfoque claro

hacia la siguiente generación, lo cual sería a la vez una oportunidad clave para la acción renovadora.

Un ejemplo de menú integral de gestión, que debería ser encarado para construir una agenda de cambio:

- Promoción de capacidades necesarias para la buena gestión de negocios: contaduría, temas legales, buenas prácticas en fincas cafetaleras, etc.
- Gestión orientada a la siguiente generación: formación de catadores, baristas, etc.
- Emprendedurismo en actividades creadoras de valor agregado.
- Gestión social en diversos aspectos, tanto del hogar, apoyo en salud, educación, etc.
- Gestión ambiental: Biodigestores, conservación de suelos y aguas.

En la redefinición del modelo organizativo, cooperativas como Siglo XXI tienen resultado positivo al lograr operar exitosamente en mercados de mayor valor, aunque no se puede generalizar el modelo y es necesario un análisis más cuidadoso de los esquemas viables para distintas situaciones puntuales: cooperativas de la reforma agraria, por un lado, y otras organizaciones vigentes en el sector.

Hay además oportunidades de actuación directa en la cadena de valor, con aportes técnicos (conocimiento para la gestión de suelos y aguas, ejemplo: mapa de suelos de la región, productividad, cultura de nutrición de la planta con análisis de suelos sistemáticos, reducción del costo por quintal producido), financieros (fondos rotativos-cajas rurales, crédito a largo plazo, etc.), diversificación productiva (sombra de maderables y frutales, agroturismo, transformación a cacao en zonas bajas), manejo fitosanitario (control integrado de plagas y enfermedades), posicionamiento en mercado (café especiales, precios justos, venta a futuros, etc.).

Para este tipo de actuación, la clave de ajuste podría ser el análisis de sostenibilidad “a priori” e integral al diseño del proyecto y no al final del mismo, generalmente en el acto de evaluación o “medición de impacto”.

Otro aspecto a tener en cuenta: el impacto demostrativo que se logre con cada proyecto (para lo cual la inversión en evaluación, comunicación y disseminación debe ser incluida). La evolución hacia iniciativas de inversión de impacto puede ser el marco propicio para un nuevo tipo de intervención.

- Apoyar acciones de investigación.
- Apoyar la diversificación (en el caso salvadoreño, ya existe en gestión un programa significativo de promoción del cultivo de cacao).
- Fortaleciendo las instituciones activas en el sector. Evaluando las capacidades de otras instituciones para apoyar en la asesoría y calificación de procesos de certificación e investigación. Promover una plataforma de organismos internacionales de cooperación para complementar sus esfuerzos y asegurar que no hay duplicación de trabajo y que todos los temas de sostenibilidad estén siendo atendidos.
- Gestiones que apoyen las “condiciones habilitantes” para los pequeños productores: presencia en instancias internacionales, apoyo y asesoría en posicionamiento (nacional e internacional), convocatorias a mesas de trabajo para mejorar las condiciones de participación en puntos clave de la cadena (como el financiamiento de la inversión), etc. Asesorías puntuales para mejorar el posicionamiento de grupos de productores que representen la “vanguardia” del sector (prime movers).
- Iniciativas de posicionamiento con públicos claves para el cambio. En El Salvador, será necesario proveer información y análisis estratégico al más alto nivel del GOES, primero para situar debidamente la problemática en el contexto económico, social y ambiental del país, de forma que sean alineadas las políticas

y acciones sectoriales con el objetivo expresado en el PQD. En segundo lugar, explicar la posibilidad de definir la recuperación del café como prioridad efectiva dentro del eje de seguridad ciudadana.<sup>40</sup>

- Alianzas diversas son posibles, gracias al capital social amplio que existe en el país para posicionar el café como eje de desarrollo económico local, para alcanzar mayor descentralización de recursos (contribución de los productores y exportadores, fondos de garantía y riesgo, extensión), todo esto en beneficio de los pequeños productores y las zonas de conservación. En cierta medida, estas posibles alianzas no están siendo planteadas o quedan en esbozos iniciales debido al clima político polarizado que prevalece en el país.
- Cambio climático: el reconocimiento pleno y claro de la incidencia del aumento de temperatura y de las variaciones en el régimen de lluvias está incorporado en el PQD, con la debida relevancia y urgencia de gestión, aunque no necesariamente con las conexiones causales y articulaciones que requiere para una gestión proactiva.

---

## Notas del capítulo

7/ A pesar de la evidencia de situación crítica, el GOES demoró la declaración de emergencia con la crisis de la roya, y tendió a relativizar el impacto en el agro sistema cafetero. En 2013, en el contexto regional de PROMECAFE se firmó un pacto para acceder a fondos para combate a la roya, y El Salvador demoró su adhesión a este instrumento.

8/ MARN, Informe sobre actividades REDD+, presentación 2010.

9/ Plan Quinquenal de Desarrollo, en adelante PQD, p. 161..

10/ Garza Hernandez, José A. "Caracterización de la Cadena Agroproductiva del Café en El Salvador", MAG-IICA, 2012.

11/ PQD, p. 161.

12/ Ibid, p. 162.

13/ CSC, EL cultivo del café en El Salvador 2013, sn.

- 14/ PRISMA, Enfrentando la crisis del café desde las experiencias de las cooperativas y productores individuales de El Salvador, p. 3
- 15/ PRISMA, op. cit., p. 9.
- 16/ PRISMA, op. cit., p. 4.
- 17/ PRISMA, op. cit., pp. 4-5. La información que refiere PRISMA proviene de PROCAFE 2009, citado en Rivas et al, 2011.
- 18/ PRISMA, op. cit., p. 3.
- 19/ Garza Hernandez, 2012, p. 28.
- 20/ PQD, p. 15.
- 21/ PQD, p. 161-2
- 22/ PRISMA, op. cit., p. 5.
- 23/ PQD, p. 168.
- 24/ La retención de USD 0.5 por quintal oro se aplica a la producción que entrega el productor al beneficiador, beneficiador exportador o tostador.
- 25/ PRISMA, op. cit., p. 32.
- 26/ Como ejemplo, el Organismo Salvadoreño de Acreditación (OSA) es ahora responsable de certificación, pero no tienen nada definido aún sobre café. Esto implica que las semillas y viveros no tienen norma vigente. La semilla que tiene y vende PROCAFE la denominan como “genéticamente garantizada”. La situación puede empeorar al liberarse la importación de semillas.
- 27/ Entrevista con funcionario de nivel directivo del MAG, abril 2015.
- 28/ En El Salvador, se denomina así a las que no fueron creadas por el proceso de reforma agraria de 1980. Las cooperativas que se originaron en ese momento constituyen el “sector reformado”.
- 29/ Entrevista con directivo de UCAFES, abril 2015.
- 30/ <http://www.salvanatura.org/>
- 31/ PRISMA, op.cit. p. 12.
- 32/ Información de FUSADES, en PRISMA, op. cit. , p. 8.
- 33/ El BANDESAL es la entidad bancaria de “segundo piso”, que provee parte de los fondos.
- 34/ Entrevistas con directivos bancarios, abril 2015.
- 35/ El BANDESAL reporta una deuda del sector de USD 69 millones. Para dar idea de la gravedad de la situación financiera del sector, indican que el año pasado 30 % del crédito de avío (capital operativo) no se pagó.
- 36/ Durante el gobierno Funes (2009-2014), se cambió la forma de elección, dejando mayor latitud selectiva al Ejecutivo, pero esto también resultó en un período de vacío institucional.

37/ <http://www.proesa.gob.sv/>

38/ Hablan de un costo de menos de US\$ 1,000/mz, mientras lo usual es hablar de casi US\$ 4,000. No se dispone de suficiente información para evaluar esta propuesta de acción, que debería ser estudiada en detalle y en el terreno.

39/ <http://www.ecomtrading.com/en/about-ecom.html>

40/ El Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana tiene un mandato amplio para revertir la actual tendencia en el país: [http://www.seguridad.gob.sv/index.php?option=com\\_contentview=article&id=4637:consejo-nacional-de-seguridad-ciudadana-y-convivencia-entrega-plan-el-salvador-seguro&catid=52:noticias&Itemid=77](http://www.seguridad.gob.sv/index.php?option=com_contentview=article&id=4637:consejo-nacional-de-seguridad-ciudadana-y-convivencia-entrega-plan-el-salvador-seguro&catid=52:noticias&Itemid=77).

Su enfoque contiene elementos de promoción económica, social, ambiental y cultural, en su mayoría todavía sin desarrollar.



## Guatemala

### *Capítulo dos*

La realidad guatemalteca desde la perspectiva del productor de café muestra variaciones recientes y muchas constantes que se reproducen de manera similar hace décadas. La producción involucra a miles de personas, aunque han disminuido quienes “viven del café”, pues muchos productores cuentan con pequeñas parcelas que proveen un ingreso monetario sin constituir su principal fuente de subsistencia.

Un número significativo de pequeños productores tiene micro parcelas, que les dan un ingreso monetario variable durante un período relativamente breve del año en el que cosechan y venden su producción. Para el resto del año, deben trabajar en otras actividades, que muchas veces implican migración.<sup>41</sup>

Según los datos de ANACAFE, 83% de los productores son pequeños (74 700 de un total estimado de 90 000), que representan el 20% de la producción. El 80% proviene de medianos productores (entre 3.6-58 TM o 80-1,280 qq oro) con área entre 5-80 ha, y grandes productores (más de 58 TM o más de 1,280qq oro), con áreas por encima de 80 ha. Los medianos y grandes productores representan en conjunto el 17% del total de productores.

	Quintales café pergamino seco	Número aproximado de unidades productivas	Porcentaje de productores	Porcentaje de producción
Micro y pequeños productores	<100	75000	83	20
Medianos	101-1600	15000	17	80
Grandes	>1600	15000	17	80
<b>Totales</b>		<b>90000</b>		

Fuente: Datos de ANACAFE, 2011.

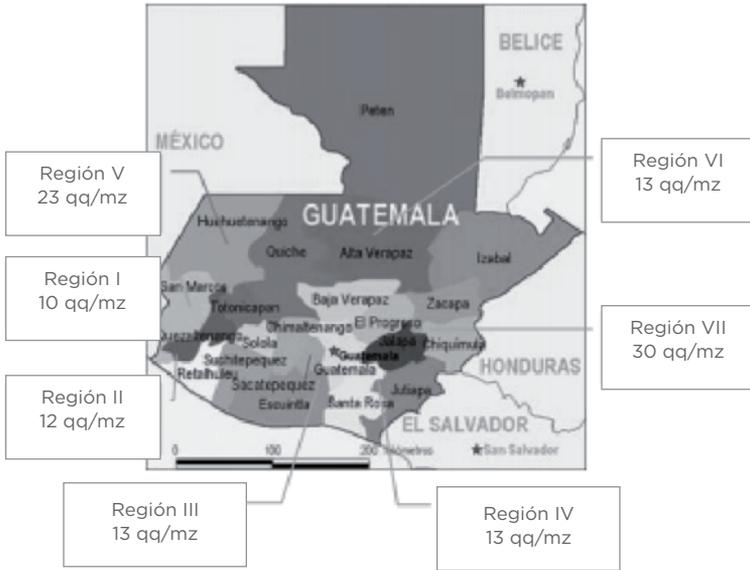
*“El ciclo productivo del café requiere abundante mano de obra. De hecho la caficultura emplea el 12% de la población económicamente activa (Anacafé 1,995), así mismo, emplea al 90% - 95% de la fuerza laboral infantil de las comunidades involucradas en esa labor (Pami, 1,997). Solamente el 20% de las personas que trabajan en el café depende de la caficultura para su sobrevivencia. La mayor parte del resto de la fuerza laboral son trabajadores/as migrantes que provienen del altiplano central y que trabajan de 2 a 4 meses, durante la cosecha de café. (Anacafé 1,995).”*<sup>42</sup>

En su “Libro Verde”, ANACAFE resalta las características del café como cultivo sostenible por su característica agroforestal, que favorece la biodiversidad. El café está presente en 20 de los 22 departamentos del país (unas 270 000 hectáreas, correspondientes al 2.5 % del territorio y al 6.4 % del total de cobertura boscosa de Guatemala).<sup>43</sup>

La productividad del café varía significativamente en las distintas regiones productivas del país, según se puede ver en el mapa siguiente:

## GRÁFICO

Rendimiento promedio por región. (quintales pergamino por manzana)

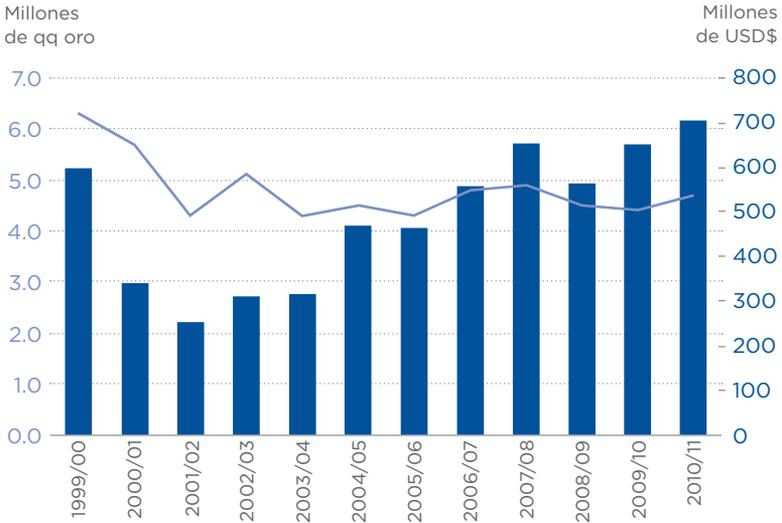


Como los demás países de Centroamérica, Guatemala sufrió un impacto significativo con la epidemia de roya.

*“En la última década, Guatemala ha venido participando en el Mercado Mundial del Café con un porcentaje promedio del 3.9%, variando entre 3.2% a 4.5%, que para la cosecha 2011/12 con los problemas de la roya del café alcanzó el 3.5%. El café de Guatemala clasificado dentro del grupo de Otros Suaves, considerado éste dentro de los de más alta calidad. En importancia el 40% de las exportaciones de café se realizan a Estados Unidos de Norteamérica, en su orden le sigue Japón con un 16% y Alemania y Canadá con 9%.”*<sup>44</sup>

### GRÁFICO

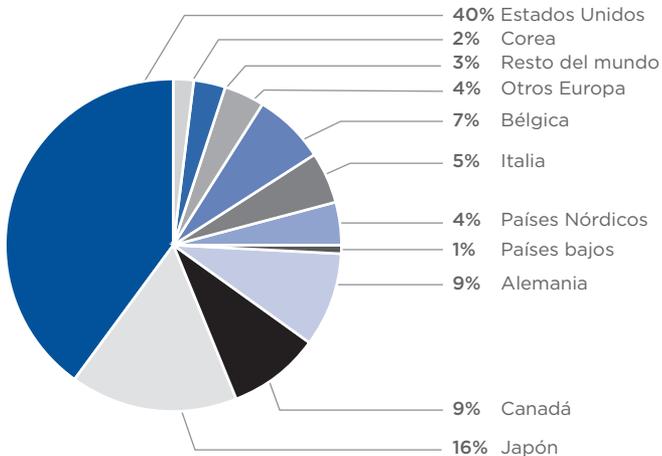
Exportaciones de café: volumen y valor



Fuente: [www.anacafe.org](http://www.anacafe.org)

### GRÁFICO

Cosecha 2010-2011: 4.7 millones de quintales oro (3.6 millones de sacos de 60kg)



Se estima que el 50 % del café guatemalteco se vende de manera “diferenciada”, lo que implica un valor agregado adicional, que tiene mayor o menor peso en el ingreso del productor de acuerdo a la organización comercial y posición en la cadena de valor.<sup>45</sup>

*“Comenzando el 2014 se puede observar cuánto ha sido la baja del ingreso de divisas comparado con las del 2013 por este producto. Si se considera que en Guatemala el café constituye aproximadamente un 15% del PIB del país (en la región Honduras es el más alto con alrededor del 30% del PIB) se estima que, de seguir los números así, daría lugar a un impacto negativo en el PIB.”<sup>46</sup>*

### Localización y empleo<sup>47</sup>

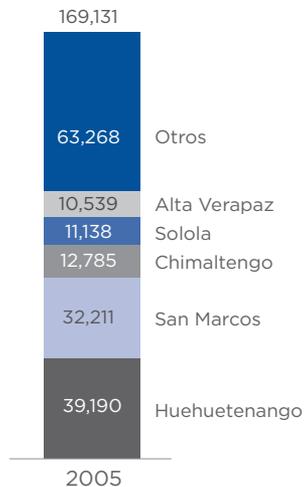
Las cuencas cafeteras se encuentran en varias zonas del país, aunque su concentración es clara en Huehuetenango y San Marcos, que es dónde generan más empleos. Sin embargo, se puede decir que

#### GRÁFICO

Ubicación geográfica del cultivo del café

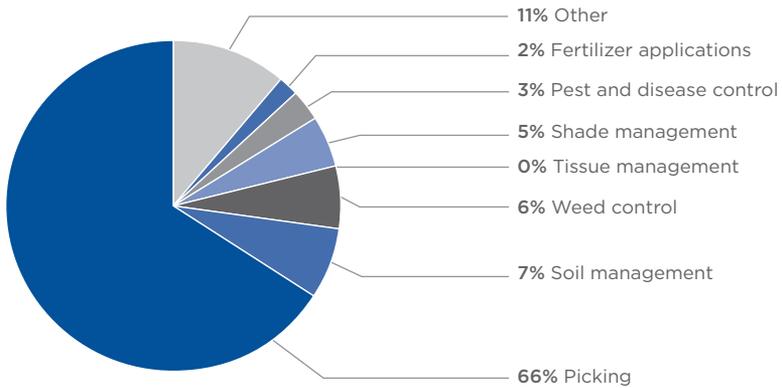


Empleo en el sector del cultivo del café



la actividad está ampliamente diseminada, aunque constituye una fuente de ingresos apenas durante parte del año para la mayor parte de pequeños productores.

El trabajo en el café se divide en actividades que son sin duda críticas para explicar su dinamismo y eventuales dificultades:



Fuente: USDA GAIN Report, op. cit.

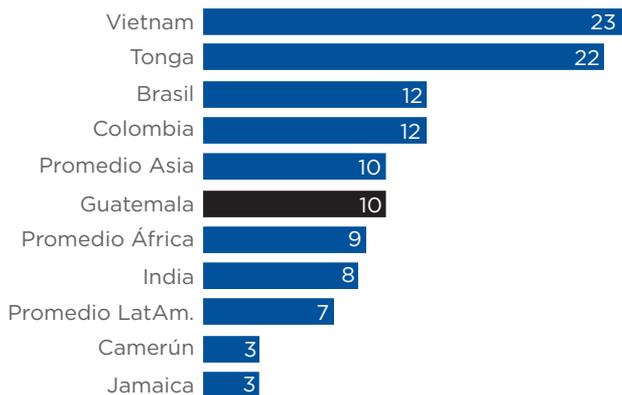
Se puede ver la alta participación de la labor de cosecha en el total, también sin duda el principal “dividendo social” del cafetal, por la generación de trabajo, incluyendo a grupos sociales menos favorecidos, inclusive sin tierra productiva propia.

### Principales desafíos<sup>48</sup>

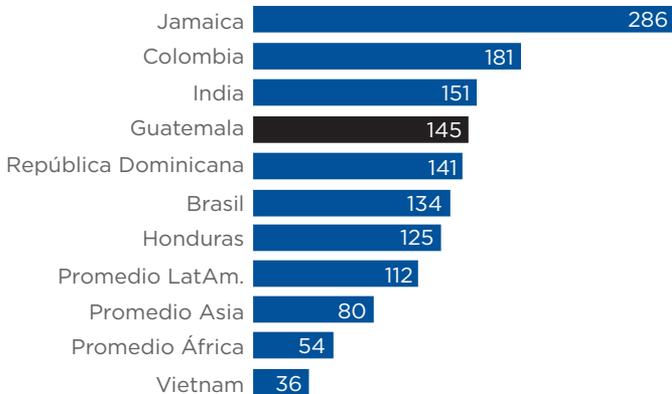
La calidad del café guatemalteco es reconocida. Su productividad es superior a la media latinoamericana, pero está debajo de otros de los principales productores de café.

## GRÁFICO

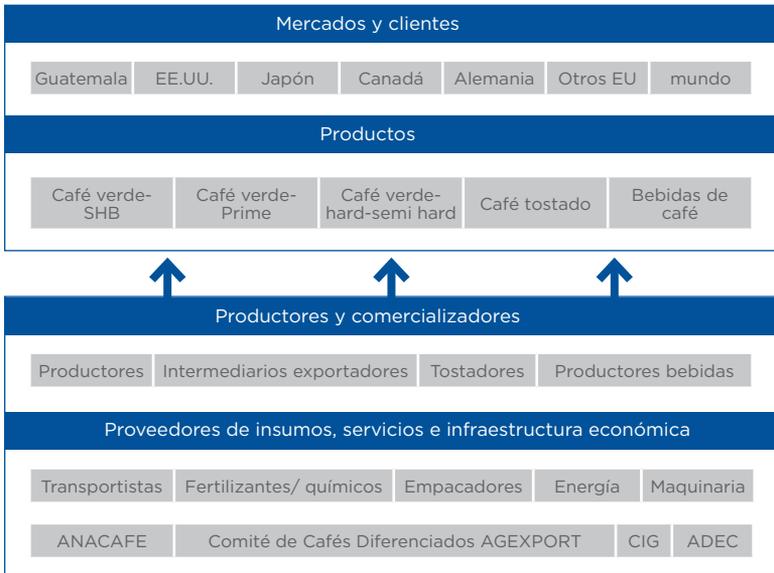
a) Eficiencia promedio en el cultivo, 2009 (miles de kg/Ha)



b) Precio promedio de café verde, 2010 (US centavos/libra)



El estudio realizado por FUNDESA plantea un sistema productivo y comercial típico para la caficultura, que incluye a los principales actores y procesos.



Etapas de la cadena	Cultivo →	Cosecha →	ComercIALIZACIÓN →	Procesamiento/tostaduría
<b>Factores críticos de éxito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios insumos</li> <li>• Conocimiento genético científico</li> <li>• Maquinaria avanzada</li> <li>• Mano de obra adecuada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria avanzada</li> <li>• Mano de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura de transporte</li> <li>• Marketing</li> <li>• Políticas públicas/ no burocráticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria avanzada</li> <li>• Mano de obra calificada</li> <li>• Infraestructura/regulación para la venta</li> <li>• Precio del café</li> </ul>
<b>Brechas</b>				
<b>Situación en curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento precios de insumos</li> <li>• Hay bastante mano de obra calificada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosecha es principalmente manual</li> <li>• Hay bastante mano de obra calificada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Café Guatemalteco conocido como uno de los mejores</li> <li>• Infraestructura vial/ portuaria no adecuada</li> <li>• Retraso en devoluciones de el IVA a exportadores</li> <li>• Burocracia lenta y no digitalizada para la exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tostadores no pueden competir con multinacionales mayores</li> <li>• Café local es muy caro y no se puede importar</li> </ul>

● Alta  
○ Baja

En el mismo estudio, se presenta un cuadro que resume la Cadena de Valor, con sus Etapas, Factores Críticos y Brechas. Como se puede ver, las “brechas” son más notorias en la comercialización y en el procesamiento y tostaduría, justamente las actividades que tienen mayor valor agregado en la cadena sectorial.

Esta caracterización esquemática puede servir, sin mucha modificación, a toda la caficultura centroamericana.

## Actores principales

Los principales participantes en el sistema cafetero guatemalteco, con una elevada capacidad de incidencia, tienen hoy perspectivas encontradas sobre el futuro del sector.

Para ANACAFE, el futuro está en una mayor y mejor gestión en su línea central de desarrollo de calidad y asistencia técnica.

Para FEDECOCAGUA, principal organización representando a los pequeños productores, ya no se justifica el rol hegemónico de ANACAFE; además la contribución sobre exportaciones debe pasar a ser voluntaria, no obligatoria. En el mismo sentido se han pronunciado otras organizaciones de productores que, inclusive, han llevado a ANACAFE al plano judicial para efectuar la contribución obligatoria.

Para el Gobierno (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, MAGA), el principal problema en este momento es la carencia de fondos para apoyar la reconversión del sector y sus operaciones; aunque se tenga poca expectativa de cambio en este punto por estar el Ejecutivo en su fase final de gestión. Debido a la situación de crisis de gobernabilidad que se plantea actualmente, se puede decir que todo está abierto a discusión y especulación, en cuanto al futuro de las políticas públicas sobre el sector cafetero.

## ANACAFE

El Decreto Legislativo 19-69 creó la Ley del Café en Guatemala en 1969, y el Decreto Presidencial 13-70 la reglamentó. ANACAFE es responsable de asesorar al Gobierno de Guatemala en materia de café, y del establecimiento de la política cafetera para fines de producción y comercialización. ANACAFE tiene el mandato de prestar servicios técnicos que incluyen la investigación, los ensayos, la demostración, la asistencia y la divulgación. En general, la Asociación debe promover actividades económicas y agrícolas relacionadas con el café, incluyendo la diversificación de cultivos. Existen otros servicios que ANACAFE debe proporcionar: catación, el arbitraje, registro, estadística, almacenes, y otros servicios auxiliares.

Además, ANACAFE debe proponer soluciones financieras para la molienda y comercialización de café, atendiendo principalmente a los pequeños productores. ANACAFE es también responsable de la emisión de los permisos de exportación y envío. ANACAFE establece precios mínimos y supervisa las actividades de ventas globales, incluyendo la calidad. ANACAFE se financia a través de un impuesto a la exportación, que impone una cuota de Q 0.25 por cada quintal de café verde exportado (equivalente a US \$ 0.08 / 60 bolsa Kg). El impuesto a la exportación se recauda a través de la Autoridad de Aduanas de Guatemala, y se transfiere a través del Banco de Guatemala a ANACAFE.

Los Decretos Legislativos 37-72 y 74-72 proporcionan modificaciones a la Ley del Café, el primero establece la exención de impuestos para comprar fertilizantes y equipos. El segundo define un mandato de 2 años para el Presidente y Vicepresidente de ANACAFE.

Mediante el Decreto Legislativo 11-2013, publicado en enero de 2013, el Gobierno de Guatemala declara a la epidemia de roya como una “emergencia fitosanitaria”. Este decreto permite al ANACAFE y al MAGA coordinar eficazmente una respuesta coherente a nivel nacional, y asigna al MAGA el mandato de apoyar a los productores de

café no registrados (generalmente pequeños agricultores de café que no están vinculados con ANACAFE).

El Decreto Legislativo 12-2013 amplía el Fondo Fiduciario del Café de Guatemala (creado en 2001 y posteriormente modificado en 2005), por otro período de 10 años (que termina en 2026), para apoyar medidas que aborden el brote de roya del café.

El fondo fiduciario prevé: a) Fondos no reembolsables de ayuda a la producción de café para adquisición de insumos y labores, b) préstamos a bajo interés para los productores de café, con tasa del 2 % anual para los más pequeños y el 3 % para medianos y grandes productores, y c) las transferencias públicas de recursos financieros al fondo fiduciario, que aumentan hasta \$ 100 millones. El Ministerio de Agricultura (MAGA) es responsable de la supervisión del fondo fiduciario, y el Banco de Desarrollo Rural (BANRURAL) se encarga de su administración.<sup>49</sup>

Como se verá a continuación, sin embargo, todo este armaje legal tiene, en este momento, escasa capacidad de financiación debido al retiro de fondos cafeteros por parte del Ejecutivo.

### **FEDECOCAGUA**

FEDECOCAGUA es la principal organización de productores de café de Guatemala, con 70 organizaciones en todo el país, 95 % de las cuales son cooperativas. De las setenta, cuarenta y cinco están certificadas por uno o más sellos. Entre sus logros, FEDECOCAGUA indica que se ha avanzado en diferenciar los estándares de certificación para pequeños y grandes productores. Exportaron 550 mil quintales de café en la última temporada. La organización cuenta con planta de beneficiado propio.

La Federación tiene un sistema de asistencia técnica en el que se destaca la figura de paratécnicos, que operan directamente en las organizaciones locales.

FEDECOCAGUA lidera el cuestionamiento a la función exclusiva de ANACAFE en la autorización de exportaciones (y retención monetaria). Considera que esta deducción debe ser voluntaria.

## **MAGA**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) no cumple una función principal en la situación actual. Sus principales técnicos en el sector café mantienen una riqueza documental e informativa, pero apenas alcanzan a constatar la falta de recursos financieros para encarar el cambio que es necesario para responder al mercado y las condiciones climáticas actuales.

## **Finanzas**

Varios entes y mecanismos financieros fueron constituidos en diversos momentos para apoyo a productores del sector cafetalero guatemalteco. En el año 2000, se creó el actual fideicomiso. Se esperaba que lograra una reestructuración amplia de deudas. Prácticamente paralizó sus operaciones porque el Ministerio de Finanzas retuvo USD 50 millones. Las tasas ofrecidas por el fideicomiso, a través del Banrural (2-3 % interés) no existen en otros canales financieros. De este vehículo, se estima que quedaron US 30 millones de solicitudes de crédito no atendidas.

En la estimación de directivos de Banrural, se necesitan unos USD 1 200 millones para renovar el 50 % del parque cafetalero guatemalteco.

Para la actividad financiera vinculada al café, la importancia de Banrural no puede ser sobreestimada, aunque actualmente autoridades de dicho banco reconocen que pueden hacer poco para satisfacer las necesidades del sector.

La relevancia de Banrural en Guatemala se puede entender no solamente por el volumen de sus operaciones en el país, ya que se trata

del mayor banco de acuerdo a sus ganancias, y segundo por sus activos. Su incidencia en el sector se da, igual o mayormente, por el hecho de que el banco es una entidad “sui generis”, ya que cuenta con una diversidad de accionistas, que son a su vez pequeños productores y organizaciones de base rural en toda Guatemala.<sup>50</sup>

La propiedad del Banrural se divide entre los siguientes grupos de accionistas:

Series	Accionistas	Capital (%)
A	Gobierno	17.23
B	Cooperativas	30.22
C	Organizaciones indígenas y campesinas	4.40
D	Organizaciones no gubernamentales	4.47
E	Asociaciones de empresarios micro, pequeños y medianos	20.30
F	Asociaciones de mujeres, empleados y público en general	23.39
—	<b>Total</b>	<b>100</b>

El ranking de bancos en Centroamérica muestra a Banrural como primero en rentabilidad en Guatemala y en Centroamérica con USD 114 millones/año (2014). En activos, se posiciona en segundo lugar en Guatemala y en cuarto en la región, con USD 5 454 millones.<sup>51</sup>

Banrural ha administrado los principales vehículos financieros destinados a la caficultura en Guatemala, aunque con el retiro de los depósitos por el Gobierno central, estos vehículos han quedado efectivamente desfondados y actualmente existen al menos USD 30 millones de solicitudes de crédito de productores cafeteros que no disponen de fondos.

Actualmente, Banrural está en proceso de desarrollar nuevos fideicomisos, ahora con empresas privadas, con el fin de financiar inversiones

sociales diversas, y especialmente con municipios y organizaciones locales. Estos fideicomisos “de administración” van más allá del otorgamiento de créditos, y plantean gestionar los aspectos técnicos y administrativos de iniciativas locales de desarrollo.

## Crisis de la roya

Según ANACAFE:

*“De acuerdo a Monitoreo y Vigilancia se observa que el comportamiento de roya está influenciado principalmente por variación climática. Continúan condiciones favorables de clima y la presencia de la enfermedad en todas las regiones cafetaleras. Se observa que la enfermedad se encuentra en todas las regiones cafetaleras, teniendo una incidencia que oscila entre 60 y 75 %, la severidad se encuentra entre 10 y 45 % y la defoliación entre 9 y 60 %. El clima, la nutrición y regulación de la sombra, y sus interacciones con las aplicaciones oportunas de fungicidas sistémicos, explican los diferentes niveles de severidad de la roya observados, que son más bajos con la adopción de las buenas prácticas agrícolas.”*<sup>52</sup>

*“La roya del café apareció por primera vez en América Central en 1976, pero nunca había afectado a la producción tan severamente como lo hizo en el ciclo 2012-13. Cinco países centroamericanos han declarado emergencias nacionales en respuesta a las repercusiones socioeconómicas graves de este brote, que se han exacerbado aún más por los precios del café con depresión severa. De la superficie total (593.037 hectáreas) dedicadas al café en los siete países...durante 2012-13, el 55 % se ha visto afectada por la roya. Pérdidas de café se han estimado en 19 % (3,5 millones de sacos de 60 kg de café) o USD 499 millones (16 % de la producción total). Más del 80 % de los productores de café son pequeños productores que no tienen otras fuentes de ingresos. La mano de obra desplazada se estima en 373.584 personas (17,2 %*

*del total empleado por el sector). Aproximadamente 1,9 millones de personas dependen del café para su subsistencia, entre ellos algunos de pobres trabajadores sin tierra de la región”.*

PROMECAFE realizó una evaluación completa de la situación del café en relación a la “crisis de la roya”, que concluyó señalando que:

*“...las causas del brote actual son multifactoriales y se asocian con una baja adhesión a las buenas prácticas agronómicas, combinada con los eventos climáticos y los bajos precios del café. Muchos agricultores no han invertido en manejo de sombra, fertilización, control, o pulverización. Además, las plantaciones de café de mayor edad no se han renovado y algunos contienen variedades de café que son altamente susceptibles a la roya. La variabilidad y el aumento de las temperaturas medias climáticas en los últimos años también pueden haber creado condiciones favorables a los brotes del patógeno.*

*El brote es también el resultado de deficiencias estructurales, tales como las políticas agrícolas inadecuadas y la inversión a nivel nacional. La reducción drástica de los servicios de investigación y extensión en los programas de reforma estructural en la década de 1990 dio lugar a una menor capacidad técnica; programas de fito mejoramiento se redujeron, se eliminó el monitoreo de campo y análisis de datos, y cesó la generación de conocimientos que necesitan los productores y los responsables políticos. La falta de asistencia técnica y capacitación en finca se produjo al mismo tiempo que decenas de miles de pequeños productores comenzaron a producir café”.* <sup>53</sup>

Indica PROMECAFE que “como estrategia de largo plazo, el café tendrá que ser sustituido en ciertas áreas (especialmente en zonas más bajas) con cultivos económicamente viables. Para que esto sea efectivo, se debe fortalecer instituciones e invertir en investigación y desarrollo de capacidades, así como en la promoción de esquemas de diversificación productiva.”<sup>54</sup>

El estudio realizado en Loma Linda por Pelli reconoce cuatro prácticas agrícolas en el café con impacto directo en la roya y, con ello, en la sostenibilidad del café:

- Poda del café.
- Ajuste de la sombra.
- Espaciamiento apropiado entre plantas.
- Mantenimiento de la nutrición del suelo.<sup>55</sup>

Para el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), las lecciones de la crisis de la roya son claras:

- a) Los productores de café de Guatemala (pequeños, medianos y grandes) que han aprendido que el manejo de café es “intensivo” y durante todo el año no han sido seriamente afectados por la roya del café. Sus costos de los insumos han subido (fumigación y más poda).
- b) Los productores de café de Guatemala que tratan el café como una planta que se puede olvidar hasta la cosecha (con la mala alimentación, la mala gestión de tejidos, y la falta de controles preventivos de plagas y enfermedades) están dejando el negocio.
- c) Los productores de café que cultivan el café como cultivo intenso obtienen mejores precios del mercado.
- d) Los productores de café que son miembros de cooperativas o asociaciones han respondido de manera más efectiva a las epidemias de roya. Programas de las ONG han ayudado mucho en algunas áreas limitadas.
- e) Los servicios de extensión agrícola, a través de instituciones públicas o privadas, son claves para mantener la productividad del café guatemalteco - en el largo plazo.
- f) Se necesitan herramientas financieras adecuadas para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del sector del café que se caracteriza por ganancias muy bajas a nivel de finca.<sup>56</sup>

## Problemática comercial

Como en todos los casos estudiados, la evolución del mercado ha dejado al productor, especialmente al pequeño, en condición desventajosa:

- Es evidente la baja participación del productor en el valor total generado por la cadena.
- Los esquemas de certificación de diversa índole (orgánica, comercio justo, denominaciones de origen) incrementan el valor para el productor. Sin embargo, la calidad y relación directa con el comprador son los atributos sin duda más relevantes, y no siempre requieren la presencia de una certificación asociada con práctica agrícola específica (orgánica) o vinculada al mercado (comercio justo). Como axioma: a mayor calidad asegurada (estable) y más directa relación con el comprador mayorista, mejor ingreso (sostenible) podrá lograr el productor, muchas veces de manera independiente del esquema de certificación.

Para Fisher:

*“Una confluencia de factores condujo al surgimiento de los nuevos mercados cafeteros en Guatemala a lo largo de los últimos veinte años. El desplazamiento del comercio internacional hacia los cafés especiales, de alta calidad, diferenciados regionalmente, creó una nueva demanda por cafés cultivados a mayores altitudes que las de las tradicionales fincas cafeteras de Guatemala. La Asociación Nacional de Productores de Café de Guatemala comenzó a promocionar las designaciones de origen basadas en los factores agrícolas, ecológicos y biológicos que contribuyeron a “la taza”. Parte importante del crecimiento de estos cafés de calidad SHB [Strictly Hard Bean] se ha originado en estos pequeños productores minifundistas de las tierras altas. Esto ilustra las formas complejas y muchas veces inesperadas en que la globalización llega a lugares y épocas particulares.”*<sup>57</sup>

## Mecanismos de valorización

Los cafés de Guatemala muestran un buen ejemplo de la evolución cualitativa que experimentan o pueden experimentar los pequeños productores localizados en condiciones de destacar su producción en el mercado diferenciado. El estudio de Mendizabal, Samayoa y Ruiz lo describe de manera precisa, llevando a un nivel más científico las diferencias de aroma y sabor de la bebida que, finalmente, inciden en la determinación del precio y las condiciones de acceso al mercado.<sup>58</sup>

La distribución y gestión de la cadena por origen geográfico que se ha logrado en Guatemala, en regiones que hoy cuentan con “marcas” reconocibles en el mercado internacional, ha permitido que sean mejor remuneradas de manera consistente y no ocasional.



Fuente: ANACAFE

## Asistencia técnica

SCAN Guatemala<sup>59</sup> realizó un diagnóstico de este tema clave para el sector, concluyendo lo siguiente:

*“De acuerdo a los grupos focales del diagnóstico, las dos áreas priorizadas de asistencia técnica y capacitación identificadas para mejorar productividad y sostenibilidad, son: buenas prácticas agrícolas —BPA´s— para mejorar productividad en campo, y buenas prácticas de gestión y administración financiera para mejorar el acceso a financiamiento.*

*El tema de BPA´s necesariamente incluye los sistemas internos de control, y la gestión y administración financiera debe incluir, de manera paralela, el tema de desarrollo organizacional y empresarial. Estas dos áreas comprenden una serie de acciones complementarias necesarias que se detallan en el documento de diagnóstico.*

*Los resultados del diagnóstico señalan que los temas prioritarios de capacitación y asistencia técnica para los grupos meta del proyecto son BPA´s, manejo básico de finanzas y fortalecimiento organizativo y empresarial.”*<sup>60</sup>

Las conclusiones del estudio de SCAN son un buen resumen de la situación y perspectivas de los pequeños productores cafeteros, con énfasis en la necesidad de asistencia técnica adecuada a la situación:

*“El análisis diagnóstico revela una serie de factores relacionados a la implementación de procesos de capacitación y asistencia técnica, entre los cuales destacan:*

*Los pequeños productores tienen baja productividad y peor aún, la tendencia es a la baja. Las razones señaladas en las entrevistas varían desde la edad avanzada de los cafetales, germoplasma no adecuado, baja densidad de siembra, y baja capacidad de inversión, hasta la baja adopción e implementación tecnológica,*

*resistencia al cambio, y una limitada cobertura de sistemas de extensionismo agrícola. Además es necesario considerar el efecto negativo del cambio climático en la intensificación del clima (lluvias más fuertes y concentradas, sequías más severas y prolongadas) y su efecto en el cultivo, en la calidad y en las plagas y enfermedades.*

*La demanda de asistencia técnica rebasa la capacidad de oferta de las instituciones, aunado a lo disperso y atomizado del sector de pequeños productores. Muchos de ellos no están organizados, lo que dificulta directamente la cobertura de la asistencia técnica.*

*La mayoría de organizaciones de productores tienen dificultades en alcanzar capacidades empresariales básicas para poder generar valor agregado y ser competitivas con los intermediarios en la venta y comercialización de su café. Promover una cultura de gestión estratégica del recurso humano es clave para impulsar estrategias competitivas y sostenibles.*

*El nivel de acopio y ventas en las organizaciones es muy bajo (menos de 2,000 qq cps1/cosecha) lo cual dificulta el establecimiento de una estructura operativa que permita dar asistencia técnica, mantener un SIC eficiente y llevar los controles administrativos y financieros mínimos.*

*La mayoría de organizaciones no cumplen adecuadamente con los requisitos mínimos que los organismos financieros exigen para ser sujetas de financiamiento bancario. La capacidad de gestión y administración financiera es limitada, y aunado a las garantías que exigen los bancos, repercute en bajo acceso a financiamiento y por lo tanto bajos niveles de acopio e inversión.*

*La gestión empresarial y la sostenibilidad de las organizaciones de pequeños productores están influenciada por la conformación de su membresía (mayormente compuesta por productores de subsistencia versus excedentarios), lo cual limita su visión de largo plazo.*

*Entre los actores existe el consenso en que una forma de mejorar los ingresos y el nivel de vida de los pequeños produc-*

*tores radica en mejorar sus niveles de productividad y sostenibilidad, y que para lograrlo, los productores deben tener acceso a asistencia técnica y capacitación, crédito, insumos y mercado (entre otros), ya sea por medio de cooperativas u otras formas de organización grupal o bien vinculados a un exportador, para brindarles esos servicios de manera sostenida.”<sup>61</sup>*

El diagnóstico es la primera fase de un proyecto de asistencia técnica a pequeños productores dentro de las actividades de la Plataforma Nacional de SCAN, “como instancia de apoyo, coordinación y colaboración para promover asistencia técnica y capacitación a pequeños productores”, cuyo objetivo es llegar a unos 3 000 productores y lograr en tres años un aumento de 20 % en la productividad.

La Plataforma Nacional está conformada por Rainforest Alliance, Solidaridad Network, Fairtrade Labelling Organisations –FLO, Utz Certified, Asociación Nacional del Café – ANACAFE, Federación de Cooperativas Agrícolas de Productores de Guatemala –Fedecocagua R.L, Proyecto CAMBio y Asociación CRECER.

## Resumen de los desafíos del sector

El estudio de SCAN ya citado contiene los diversos elementos que contribuyen a la problemática y crisis del sector, con énfasis en la situación de los pequeños productores. Como todo lo que se está haciendo, o intentando para mejorar la situación, las acciones propuestas a partir del diagnóstico tienen, en el mejor de los casos, alcance limitado.

Una apreciación general sobre la caficultura en Guatemala indica que:

*“El café es a menudo una industria brutalmente carente de sentimientos. No obstante, a la vez, está llena de valores y aspectos morales -mucho más que en los cultivos de trigo, azúcar o roble- y es mucho más personal que el petróleo. El café sobresale como*

*símbolo de lo mejor y lo peor del comercio global y de las relaciones Norte/Sur - desde las duras realidades de la mano de obra de las plantaciones, hasta las brillantes promesas del comercio justo (Reichmann, 2008)-. Tal y como lo mostramos, estos valores son reconocidos no solamente por los ricos consumidores de Norteamérica, sino también por los mayormente pobres productores rurales de la muestra en estudio.”<sup>62</sup>*

La tabla siguiente provee un resumen esquemático de lo que es necesario encarar para superar la situación actual:

Área	Brecha	Nivel de impacto
Acceso a financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de capital para inversión en el sector y para mejorar las plantas (cafeto)</li> <li>Poco acceso a financiamiento en general</li> </ul>	Muy alto
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de conocimiento profundo de mercados de consumo</li> <li>Falta de promoción del café diferenciado, especial o con valor agregado en mercados internacionales</li> <li>Falta implementar certificaciones y programas de aseguramiento de la calidad: existe una tendencia creciente de los consumidores por conocer el origen de los productos y su el café ha sido manejado sosteniblemente</li> </ul>	Muy alto
Clima de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retrasos en la devolución del IVA (US\$500 millones)</li> <li>Costos de inseguridad</li> <li>Conflictividad social por temas de tierra</li> </ul>	Alto
Integración de la ISDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta organización entre pequeños productores, falta fomentar el cooperativismo</li> <li>Falta mayor promoción y vinculación de la producción del café con otros sectores como el turismo</li> </ul>	Alto
Acceso a tecnología/I&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los productores no cuentan con información de mercado, por lo que no pueden asegurar su venta a futuro</li> <li>Aunque existe tecnología, falta mejorar la implementación de procesos para la correcta trazabilidad en el manejo de productos</li> </ul>	Alto

Área	Brecha	Nivel de impacto
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La infraestructura vial se encuentra en mal estado, lo que dificulta la logística de producción</li> <li>• Falta mejorar la infraestructura en puertos marítimos para mejorar la eficiencia en los procesos de exportación</li> </ul>	Alto
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la implementación de procesos de catación que estén al alcance de pequeños y medianos productores</li> <li>• Falta de educación a pequeños productores sobre la calidad y el manejo del cultivo</li> </ul>	Medio

Es amplia la lista de “desafíos”, y de acuerdo a la posición de cada actor en la cadena, se tiende a resaltar una u otra situación. En cuanto a lo que se puede deducir de las entrevistas y de los estudios disponibles, lo que queda claro es que, en este momento no se logra vislumbrar un empuje significativo para encarar estos desafíos en el corto plazo, al menos hasta que culmine el proceso político electoral que, por el momento, tiene pronóstico reservado.

## Espacios y oportunidades para la gestión

Dadas las condiciones referidas en este reporte, la apuesta principal en el caso guatemalteco debe orientarse a lograr que el pequeño productor tenga una “vida digna” que incluya el ingreso del café en su parcela, y agregue otras actividades sostenibles para que obtenga un ingreso suficiente durante el año. Lo más probable es que esto requiera reconocer que el café será un ingreso “adicional” para el productor, y que su actividad productiva o laboral se dará mayormente en otro sector.

El proyecto que propone la Fundación DESC, aliada a un importante grupo empresarial, utilizando la metodología desarrollada e

implementada por el Mainstreet Project, de producción avícola en el cafetal, tiene las condiciones de generar ingresos, a la vez preservando y mejorando el cafetal.<sup>63</sup>

Diversos “fideicomisos sociales” que están en fase de diseño y futura implementación también darán espacios para participación en gestiones de apoyo a la producción cafetera.

Por el momento, dada la prolongada crisis política y al menos hasta la definición del proceso electoral y otras dinámicas políticas y sociales que están incidiendo fuertemente en las posibilidades de reorganización política e institucional del país, es poco probable que se tenga un contexto propicio para iniciativas de políticas y proyectos que den respuestas a la problemática del sector cafetero.

---

### Notas del capítulo

- 41/ Un estudio detallado de la condición social del productor y trabajador de café fue realizado en 2000: “Trabajadores del café en Guatemala: Un estudio de condiciones laborales y de vida en las fincas del café”. COVERCO, Guatemala, 2000.
- 42/ COVERCO, 2000, p. 2.
- 43/ ANACAFE, “Libro Verde”, 2007.
- 44/ Análisis económico de ABG, marzo 2014, p. 3.
- 45/ Café especial: Strictly Hard Bean (SHB), taza sana, con atributos de sabor, aroma, fragancia y acidez diferentes que le hacen llegar a un puntaje por arriba de 8/100 en la escala de la Specialty Coffee Association of America (SCAA) y que pueden tener o no alguna certificación.
- 46/ ABG, 2014. Op. cit., p. 4.
- 47/ ISDE Café, 2011
- 48/ ISDE Café, 2011. Estudio publicado por Dalberg, FUNDESA y CACIF.
- 49/ USDA GAIN Report, op. cit.
- 50/ Banrural expandió sus operaciones a Honduras en 2014.
- 51/ Reporte de Fitch Ratings.

- 52/ Presentación institucional del Programa de Asistencia Técnica de ANACAFE, 2015.
- 53/ PROMECAFE, op. cit. pp 2-3
- 54/ PROMECAFE, op. cit. pp. 4-5.
- 55/ Pelli, Cesar, et al. Sustainable Mitigation Techniques for Coffee Leaf Rust in Loma Linda, Guatemala, 2014, p. 27.
- 56/ USDA GAIN report, Guatemala Coffee Annual. Production down 20 percent; could have been worse, 2014.
- 57/ Op. cit., pp. 36-7.
- 58/ Mendizabal de Montenegro, Ana Luisa, Samayoa, Carmen y Ruiz, Carlos. Diferenciación del café de Guatemala por medio de la composición química del aroma, Universidad del Valle de Guatemala, 2013.
- 59/ <http://scanprogram.org/es/acerca-de-scan/>
- 60/ SCAN Guatemala, “Oferta y Demanda de Capacitación y Asistencia Técnica en la Producción y Comercialización de Café Sostenible”, p. 6.
- 61/ SCAN, op. cit., pp. 5-6
- 62/ Edward F Fischer y Bart Victor, El café de alta calidad y los minifundistas cafeteros de Guatemala, Unersidad Vanderbilt, p. 19
- 63/ <http://mainstreetproject.org/>



## Honduras

### *Capítulo tres*

Honduras es el ejemplo más claro de recuperación y mejoramiento productivo en la caficultura mesoamericana. Fuertemente impactado por la roya como los demás países, ha logrado una recuperación rápida en volumen y calidad. La elevada participación de pequeños productores es una característica que plantea criterios de sostenibilidad e inclusividad social para una visión de largo plazo del sector.

En el caso de la caficultura hondureña, se puede afirmar lo siguiente:

- El sistema productivo, comercial y de servicios, con todas sus ramificaciones, elementos y variantes, conforma un conjunto creador de valor amplio y suficiente para que pueda lograr la sostenibilidad de largo plazo, generando condiciones de vida digna para todos los participantes, inclusive para los que son actualmente más vulnerables. Del mismo modo, las tecnologías y diversas herramientas de gestión del ecosistema permiten concebir una custodia ambiental positiva dentro del agro sistema cafetalero.
- La siguiente generación puede tener un ámbito de oportunidades de vida que hagan atractiva la permanencia en el sector, contrarrestando el vector expulsivo actualmente prevaleciente. Esto implica educación, capacitación, profesionalización, investigación y desarrollo, etc. potencialmente al alcance de los jóvenes que constituyen la próxima generación de caficultores.

- Las formas de asociatividad, y sus niveles y enlaces múltiples, van conformando nuevos esquemas, inclusive actores no usuales, que ganan protagonismo en el agrosistema cafetero: municipios y mancomunidades toman iniciativa, se organizan en función de las oportunidades de mercado, abren espacios para nuevas formas de gestión, en suma, generan innovación que puede hacer la diferencia en las condiciones de vida en el futuro próximo.

Hay datos concretos que corroboran este potencial y horizonte de posibilidades: el incremento de la producción de café de Honduras en años recientes hasta 5.5 millones de quintales exportados, contrastando con los demás países de la región centroamericana, que se mantuvieron o disminuyeron su exportación, como se ve en el cuadro de la página 3, supra.

### GRÁFICO

Comportamiento de la superficie, producción y rendimientos de café durante 2000-2012 (superficie en manzanas, producción en miles de quintales y rendimiento en qq/mz)



Fuente: COHEP, IES, op. cit. p. 10.

Con este perfil productivo, el sector aporta 5 % al PIB nacional y 35 % al PIB agrícola. Generó en 2012-13 USD 795 millones por exportaciones.<sup>64</sup>

Además, la productividad aumentó significativamente en poco más de una década (2000-2012), pasando de un promedio de 10.83 qq/mz a 21.27 qq/mz en ese período.

La producción de Café en Honduras está distribuida en 15 departamentos y regionalizada en 6 zonas. Unos 112 000 caficultores, que cultivan unas 350 000 manzanas, con un promedio de 3 manzanas por productor, constituyen la base productiva del sector.<sup>65</sup> Los pequeños productores, con menos de 100 qq oro, representan 90 % del total, con 67 % de la superficie sembrada y el 50 % del total de la producción nacional. Los medianos, de 100 a 500 qq oro, ocupan 24 % de la superficie sembrada y tienen el 33 % de la producción. Los grandes productores, con producción superior a 500 qq oro, cuentan con 9 % de la superficie sembrada y 17 % de la producción total.<sup>66</sup>

	Quintales café pergamino seco	Número aproximado de unidades productivas	Porcentaje de superficie	Porcentaje de producción
Micro y pequeños productores	<200	106000	67	50
Medianos	200-500	5000	24	33
Grandes	>500	170	9	17
<b>Total (aprox)</b>		<b>112000</b>		

Fuente: Elaborado con datos de IHCAFE.

La distribución geográfica amplía la ayuda a la resiliencia del sector, aunque genera desafíos para la gestión de los actores.

En el contexto de la producción global de café, Honduras ocupa una posición relevante:

## CUADRO

Exportaciones de los países productores de café arábico suave lavado (cosecha 2010/2011 - 2011/2012, en sacos de 46 kg)

País	Octubre-septiembre		Diferencia	
	2011/12	2012/13*	VOLUMEN	%
Colombia	9,519,044.35	10,631,413.04	1,112,368.70	11.69
Honduras	7,139,810.87	5,603,034.78	-1,536,776.09	-21.52
Perú	5,249,701.30	5,007,103.04	-242,598.26	-4.62
Guatemala	4,851,952.17	4,464,588.26	-387,363.91	-7.98
México	4,403,217.39	3,840,331.30	-562,886.09	-12.78
Nicaragua	2,125,103.48	2,409,416.09	284,312.61	13.38
Costa Rica	1,854,708.26	1,774,089.13	-80,619.13	-4.35
El Salvador	1,382,703.91	1,466,920.43	84,216.52	6.09
R. Dominicana	130,412.61	128,686.96	-1,725.65	-1.32
<b>Totales</b>	<b>36,656,654.35</b>	<b>35,325,583.04</b>	<b>-1,331,071.30</b>	<b>-3.63</b>

\* Datos preliminares

Fuente: IHCAFE, Informe Estadístico Anual Cosecha 2012-13, p. 23.

En la región mesoamericana, Honduras tiene la mayor producción actualmente:

## CUADRO

Producción de café en Norte, Centroamérica y El Caribe  
(cosecha 2009/2010 - 2012/2013 en miles de sacos de 60 kg)

Países	Años de cosecha				% partic. en Nort. y C.A. 12/13	% variación 11/12-12/13
	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13*		
Norte, C.A. y El Caribe	16,685	18,021	20,298	17,312	100	-14.71
Honduras	3,603	4,331	5,903	4,900	28.30	-16.99
México	4,109	4,001	4,563	3,900	22.53	-14.53
Guatemala	3,835	3,950	3,840	3,143	18.16	-18.15
Costa Rica	1,304	1,392	1,462	1,674	9.67	14.50
Nicaragua	1,871	1,634	2,210	1,342	7.75	-39.28
El Salvador	1,065	1,814	1,152	1,242	7.17	7.81
Otros	898	899	1,168	1,111	6.42	-4.88

\* Datos preliminares

**Fuente:** IHCAFE, Informe Estadístico Anual Cosecha 2012-13, p. 10.

La cadena productiva cafetera en Honduras tiene una conformación que es similar a otros países centroamericanos. La reseña sectorial realizada permitió determinar las condiciones, capacidades y eventual revisión de prioridades de diversos actores en la cadena del café.

La institucionalidad del café está definida en diversas instancias y entidades, entre las que se destacan:

- Consejo Nacional del Café (CONACAFE)
- Instituto Hondureño del Café (IHCAFE)
- Fondo Cafetero Nacional (FCN)

Las asociaciones gremiales:

- Asociación Hondureña de Productores de Café (AHPROCAFE)
- Asociación Nacional de Caficultores de Honduras (ANACAFEH)
- Asociación de Exportadores de Café de Honduras (ADECACHE)
- Asociación de Tostadores de Café de Honduras (TOSCAFEH)
- Nucleaciones de las cooperativas:
- Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras (La Central)
- Unión de Cooperativas (UNIOCOOP)

## Instituciones rectoras

El IHCAFE se destaca claramente como la principal “organizadora” y “reguladora” del sector. Su conformación como entidad mixta (público-privada) le permite convertirse en el ámbito de gestión y negociación principal para los factores de poder que inciden en la caficultura. En dichas actividades, se puede decir que cumple su función de entidad de segundo y tercer nivel.<sup>67</sup>

Al mismo tiempo, mantiene actividades operativas diversas (provisión de asistencia técnica, asesoría, generación y difusión de tecnología, regulatoria), importantes pero seriamente limitadas en alcance por los requerimientos del sector, especialmente por la multitud de pequeños productores en casi todo el país que requieren asistencia y servicios.

La asistencia técnica del IHCAFE, especialmente su conocimiento acumulado traducido en recomendaciones técnicas, es reconocida de manera general, aunque se acepta su limitación en la entrega de dicha asistencia a los productores. La entidad cuenta con 50 extensionistas para llegar a unos 22 000 productores, y esta tarea se realiza principalmente mediante la promoción de las técnicas y recomendaciones en sesiones colectivas.<sup>68</sup>

Como instancia de discusión y formulación de políticas para el sector, opera el Consejo Nacional del Café (CONACAFE), aunque se señaló que su gestión puede ser principalmente deliberativa, atada a los intereses principales de los gremios.

Adicionalmente, opera el Fondo Cafetero, que tiene personería propia de carácter privado, con función principal de mantenimiento de los caminos rurales que sirven a la producción cafetera.

## Gremios

Su actuación directa en el IHCAFE los convierte en actores claves en el sistema cafetalero. Mantienen algunas estructuras heredadas de tiempos anteriores, y sin duda alguna son activos en otros ámbitos no estrictamente sectoriales (como en la misma política partidaria nacional). Evidentemente, una de sus principales dinámicas es la distribución de las retenciones que se hacen a las exportaciones.

AHPROCAFE se destaca por su larga trayectoria (fundada en 1967) y por su alcance nacional, con oficinas regionales y locales. ANACAFE (originada en 1987) cumple funciones gremiales similares.

Las otras dos gremiales —exportadores y tostadores— nuclean a los actores correspondientes en la cadena.

Todas estas entidades tienen un vértice de discusión y gestión en IHCAFE, y es a partir de esta convergencia dinámica que se definen las acciones de:

- Normas técnicas del café.
- Calidad del café, actividades de laboratorio y normas de acreditación.

## Los productores y sus organizaciones

El sector tiene como actores productivos a unos 112 000 caficultores<sup>69</sup>, que cultivan unas 350 000 manzanas, con un promedio de 3 manzanas por productor.

Una amplia gama de situaciones y realidades se tiene en el sector cooperativo: desde pequeños grupos (generalmente “pre cooperativos”) hasta grandes “empresas cooperativas” que operan en la cadena en condiciones similares a las empresas privadas, brindando servicios técnicos, financieros, de mercadeo, gestión de calidad, etc.<sup>70</sup>

Se destacan casos ejemplares, de cooperativas que han logrado a la vez solidez y resiliencia organizativa, diversificación de productos y/o ventas, solvencia financiera, innovación técnica (en manejo del café y el ecosistema, en calidad del producto, etc).

En cuanto a la visión hacia la siguiente generación, algunas cooperativas tienen programas de formación específica para trabajos dentro de la cadena (baristas, catadores, promotores técnicos, inspectores).

Se observa una tendencia marcada hacia la actividad comercial en algunas cooperativas, cuya generación de valor se va asociando cada vez más a la comercialización de insumos, vinculando de manera directa los paquetes de asistencia técnica a los intereses comerciales que representan.<sup>71</sup>

Otra tendencia, aunque reciente, es la constitución de alianzas entre cooperativas y entidades bancarias, como manera de superar la dificultad de obtención de fuentes de crédito para los productores.

Un logro de los productores ha sido la organización alrededor de esquemas de calidad diferenciada, como es el caso de la Denominación de Origen Marcada (DOM), que cuenta con unos 2 300 productores registrados (del total de 11 000 en la región). Este año,

estiman certificar unos 27 000 quintales, aproximadamente 10 % de la cosecha de café de la región.

También algunas cooperativas han logrado niveles elevados de organización, como es la COMUCAP, que nuclea a mujeres originalmente vinculadas por haber sido víctimas de violencia doméstica.<sup>72</sup> Su nivel organizativo, diversificación productiva y énfasis en la actividad con las socias y la siguiente generación constituye un ejemplo de evolución hacia una mayor sostenibilidad para el productor. Reconocen su dependencia de la cooperación externa y que la pobreza no ha sido totalmente superada, y apuntan a que su mayor resultado ha sido el cambio de mentalidad de las productoras, lo cual las habilita para todo lo demás que se pueda hacer para una vida más digna.

Algunas cooperativas han logrado completar un conjunto amplio de actividades de mejoramiento técnico y productivo, de gestión comercial y reducción de riesgos y de investigación y desarrollo. Todavía son casos de “prime movers”, pero muestran el potencial de la producción cafetera hondureña de generar valor sostenible e inclusividad social (incluyendo a la siguiente generación en la actividad productiva).<sup>73</sup>

La gran mayoría de cooperativas todavía se encuentra en fase de recuperación por la “crisis de la roya” que forzó a repensar tanto esquemas técnico productivos como organizativos. En buena medida, llevó a reconocer que la vulnerabilidad a condiciones ambientales fue “in crescendo” en la medida que no se trabajó de manera más integral los suelos y las condiciones ecosistémicas. También les forzó a observar con más atención los mecanismos del mercado internacional para buscar mejorar su posición comercial.<sup>74</sup>

## Intermediarios y exportadores

Varios miles de intermediarios operan en la cadena productiva nacional, y constituyen el principal vínculo entre el productor y el ex-

portador. Más de 2/3 de la producción llega al exportador vía intermediarios. El resto es por venta directa del productor al exportador o por medio de las cooperativas.<sup>75</sup> Las quejas contra la intermediación se dan en diversas instancias—productores, cooperativas, ONG—especialmente en referencia a la apropiación desproporcionada de valor y al efecto negativo en las condiciones de calidad y comercialización.

La exportación está en manos de unas 40 empresas y 160 cooperativas, las principales pueden verse en el cuadro siguiente:

Exportadora	Exportaciones	%
Compañía Hondureña del Café	1,578,468.00	27.88
Beneficio de Café Montecristo	741,591.43	13.10
Olam Honduras, S. A. de C. V.	418,532.00	7.39
CIGRAH	410,539.86	7.25
Sogimex, S. A	401,110.50	7.09
Beneficio Santa Rosa	274,115.63	4.84
Coex de Honduras	229,110.00	4.05
Molinos de Honduras	210,187.50	3.71
COHMASA	175,830.00	3.11
CADEXA	170,961.00	3.02
Otros	1,050,448.15	18.56
<b>Total</b>	<b>5,660,894.07</b>	<b>100.00</b>

Fuente: IHCAFE, Informe Anual 2012-13, p. 27.

De todo este conjunto, se puede decir que el apoyo técnico a los pequeños productores viene tanto del IHCAFE como de las cooperativas y exportadoras, cada uno con sus particularidades asociadas a su función en la cadena.

Las exportadoras más activas han desarrollado sistemas de gestión y custodia de la cadena en la que operan, utilizando para ello

esquemas de asistencia técnica, financiamiento, o certificaciones, entre otras. La “fidelización del productor”, que les permite a los exportadores asegurar volumen y calidad, mejorando la predictibilidad en su negocio, es el eje de acción.<sup>76</sup>

Alrededor de este eje central, construyen programas, algunas veces con participación de ONG. En algunos casos, las exportadoras construyen las alianzas más amplias, junto con compradores mayoristas internacionales y ONG. En otros, la empresa exportadora constituye una fundación, que entonces sirve de contraparte para programas de ONG y también canaliza sus actividades de responsabilidad social y filantropía.

En esta gestión que busca extenderse en la cadena de valor, los exportadores y las cooperativas pueden percibirse como competidoras por la confianza—y el café—de los productores.

En otro aspecto importante de la cadena, las intermediaciones, las exportadoras han encontrado maneras de incorporar a los intermediarios (limitando su margen de acción y sus ganancias).

## Enfoque de precisión

Al comparar el enfoque que han logrado implementar algunas cooperativas y empresas privadas líderes, se puede decir que no han descubierto nada extraordinario (no hay una “bala de plata” técnica que resuelva milagrosamente los problemas), pero sí tienen un abordaje de efectividad superior, al no estar limitados a esquemas de uso general (un tipo de fertilizante para todos), establecer presencia y relación de largo plazo (no enfoque de proyecto finito), y disponer de una presencia cercana al productor (construyendo relaciones no ocasionales).

Empresas líderes en tecnología de insumos han avanzado en sus ofertas, enmarcadas en lo que en la agricultura empresarial se ha

denominado “agricultura de precisión”. En el caso del café, se tiene un comienzo de aplicación de este conjunto de técnicas adaptado al pequeño productor.<sup>77</sup>

Si a esto agregan un vínculo estable con los eslabones siguientes de la cadena de valor y programas de innovación y transformación, se puede lograr el “círculo virtuoso” que hace sostenible la posición de todos los actores involucrados y, tendencialmente, distribuye valor de manera más equitativa.

## Financiamiento

Señalado en casi todos los casos como un tema mayor a redefinir para el mejoramiento de la cadena productiva, la disponibilidad de recursos y los costos financieros sin duda inciden de manera directa en la condición del productor, más aún en el caso de los pequeños.

El Banco de Occidente aparece como el actor más importante en el financiamiento del café, con una presencia directa en la mayor parte de localidades dedicadas al café con sus agencias.<sup>78</sup> Sus autoridades estiman que manejan el 65 % de la cartera crediticia rural del país, sirviendo de canal para los fondos de banca de segundo piso hacia las cooperativas.

Su liderazgo, todavía ejercido por su fundador, permite que los grupos de productores que son conocidos por el banco tengan un tratamiento preferencial y logren mantener el financiamiento aun cuando experimenten dificultades temporales por condiciones adversas.<sup>79</sup>

El ingreso del Banrural guatemalteco, reconocido por su gran penetración en el campo de Guatemala y su abordaje apuntando a la participación de pequeños productores y comunidades como clientela preferente, constituye una novedad en Honduras.

A nivel local, operan cajas rurales que con mayor o menor capacidad dan créditos a sus socios, principalmente para capital operativo.

## Organizaciones no gubernamentales de cooperación

Technoserve se destaca por la magnitud de sus programas y la dimensión de su equipo de extensión. Para cubrir la asistencia técnica a unos 20 000 productores, tiene 84 extensionistas.

También existen programas de ONG internacionales vinculadas a iniciativas de empresas compradoras de café de escala global, como es el caso de Heifer Internacional, que aplica fondos de Keurig/Green Mountain en 10 cooperativas que proveen café a dicha empresa.

En varios casos reseñados, las ONG internacionales mantienen características típicas de gestión:

- Ciclos relativamente breves de proyectos, que limitan la inducción al cambio y su sostenibilidad futura.
- Donaciones de bienes diversos.

## Gobierno central

El gobierno hondureño mostró capacidad de respuesta en momentos claves para el sector, esto fue especialmente notorio en la crisis de la roya. A la vez, se puede decir que en el marco institucional y económico en que se mueve el sector, el crecimiento y pujanza que se notan en los últimos años y que han puesto a Honduras en el primer lugar en la exportación regional de café, en parte resultan del espacio liberado por la acción estatal para que operaran con mayor dinamismo los actores productivos directos (productores organizados, exportadores, etc.).

Una dimensión que requiere atención es la de la custodia ambiental, ya que todavía parte importante de la producción de café no cumple con las normas vigentes de manejo de residuos que provienen del beneficiado húmedo de café. A la acción reactiva del estado (multas, etc) se puede sumar otras gestiones proactivas que vayan solucionando el impacto ambiental que deriva de la producción.

La gestión estatal integral del territorio es una novedad en Honduras, y se concentra en la actividad de la UTSAN (Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria y Nutricional, secretaría de Estado en el Despacho Presidencial), creada en 2011.<sup>80</sup>

Su incidencia en la gestión pública vinculada al café puede estar centrada en el futuro próximo en la Alianza del Corredor Seco<sup>81</sup>. En dicho conjunto de programas, el café aparece como eje clave para la seguridad alimentaria, al que se agrega el cultivo de cacao.

La UTSAN implementa el SISESAN, un sistema integral de gestión territorial, todavía en fase inicial.<sup>82</sup>

La oportunidad de incluir la discusión sobre los efectos del cambio climático se da teniendo en cuenta que los estudios ya realizados muestran un efecto claro del aumento de temperatura y lluvias sobre el café en Honduras. El estudio realizado por CEPAL indica que “es probable que el nivel de temperatura actual sea muy cercano al que permite obtener el mayor nivel de producción, y por lo tanto el calentamiento global podría traer ciertas ganancias en el corto plazo, pero una vez que dicho nivel se supere, la producción tendería a reducirse.” En cuanto a la precipitación, los estudios “indican que la producción de café alcanza su rendimiento máximo en niveles por debajo del actual; además, cuando se supera ese nivel, tiende a disminuir.”<sup>83</sup>

En los testimonios de productores, sin embargo, se menciona con frecuencia que la producción en zonas más bajas se vuelve cada vez

más difícil y en muchos casos se abandonan las parcelas o sustituyen por otros cultivos.

Esto se reconoce en la “Estrategia Nacional de Cambio Climático”, que afirma lo siguiente: “El aumento de las temperaturas y las sequías son las amenazas climáticas proyectadas más relevantes para la producción agrícola nacional, ya que dichas condiciones climáticas generarían estrés hídrico y térmico en las plantas, pues su rango de tolerancia se vería reducido, y por ende, su productividad reducida y amenazada.(...) Asimismo, la reducción de los niveles de humedad del suelo, propiciarían la erosión y eventualmente el inicio de procesos de desertización en los suelos de laderas. Por su parte, las olas de calor, lluvias y vientos intensos, además de exacerbar los problemas de erosión, ocasionarían mayor estrés y pérdidas en los cultivos, por un efecto térmico abrupto, inundaciones, arrastre y destrucción física. El cambio climático también afectaría la incidencia y frecuencia de plagas y enfermedades en los cultivos, lo cual dependería de las características propias del cultivo y de la plaga o patógeno. Es de hacer notar, que mientras las especies de plagas y enfermedades son organismos con fuertes capacidades adaptativas, las plantas se volverían más susceptibles ante sus ataques debido al estrés térmico e hídrico, producto de los efectos del cambio climático.”<sup>84</sup>

## Gobiernos locales

El mayor interés de las alcaldías y mancomunidades por la situación del sector comienza a constituir un nuevo espacio de gestión y encuentro entre actores claves, pero en el nivel local y comunitario. Lo tradicional ha sido que las alcaldías interactúen con el sector en el proceso de aseguramiento de la infraestructura vial, en la que el Fondo Cafetero aporta recursos. Pero más recientemente, alcaldes se han vuelto facilitadores de la gestión avanzada de los productores en el posicionamiento de su calidad de café. Del mismo modo,

algunas mancomunidades han generado espacios de discusión y gestión para dar respuestas a la problemática cafetera.

Aunque no se exploró a fondo la capacidad de gestión de las instancias locales para avanzar en la gestión de nuevos espacios para los productores, especialmente los pequeños, los ejemplos concretos muestran que los productores logran proyectarse—en festivales, concursos, etc—y que se tiene ejemplos de alcaldes que muestran interés genuino en estas actividades que coadyuvan a su gestión como autoridades locales.

Los espacios propicios de gestión se dan tanto a nivel de alcaldías individuales, como en las mancomunidades que definen microrregiones en las que se plantean y ejecutan proyectos y articulaciones de programas y acciones.

Estas iniciativas de descentralización gestionadas desde la cadena productiva del café se presentan como una nueva oportunidad que implica una reorientación al menos parcial de un sistema de investigación y asistencia técnica del IHCAFE, hacia un grupo de mancomunidades que tienen un modelo emergente de unidades técnicas agrícolas municipales. En general, se fundamentan en que la asistencia del IHCAFE “no llega” a los niveles locales.

El interés de las municipalidades se fundamenta en su gestión territorial que incluye las cordilleras que “producen el agua” para los asentamientos urbanos. En esas cuencas altas, están localizados los caficultores.

Por todo lo anterior, se abre la posibilidad de unir el trabajo de mejor manejo del café, (manejo de suelos y agua) mientras también se mejora el uso del agua (mejor manejo de aguas residuales y tecnología de beneficio seco).

Esta nueva tendencia asigna la función ejecutiva clave a las instancias descentralizadas locales y regionales, que para ampliar y con-

solidar sus funciones requieren cambios legislativos y redefinición de políticas estatales.

## Opinión pública

Es evidente que el café es hoy parte central del posicionamiento país de Honduras, y es uno de sus “atributos positivos” más potentes. Su característica adicional, que puede ser aún más visible, es el protagonismo de los pequeños productores en la gestión de calidad en la cadena de valor del sector.

En la iniciativa nacional pública de posicionamiento del país, se incluyó al café como uno de los atributos positivos a ser destacados.<sup>85</sup>

## Espacios y oportunidades para la gestión

El agro sistema cafetero hondureño tiene grandes oportunidades para la aplicación de políticas de sostenibilidad de largo plazo. Genera suficiente valor agregado y diversas oportunidades para incrementarlo, de forma que se pueda pensar en mecanismos de reorganización de la cadena con vistas a una mejor posición de los pequeños productores.

Entre los puntos que pueden ser objeto de cambio sustancial:

- **Todavía los riesgos y la volatilidad son manejados de manera limitada, y principalmente por los grandes exportadores.** Esta experticia no llega, generalmente, a los productores pequeños y ni siquiera a la mayor parte de cooperativas. Esto implica que en los cálculos de realización de valor, actualmente siempre habrá que realizar descuentos mayores y más frecuentes a los actores más vulnerables, que son los productores en pequeña escala y menos organizados.

- **La productividad sigue siendo muy asimétrica, con un promedio claramente inferior en las pequeñas parcelas.** La existencia de iguales dimensiones cultivadas con alta calidad y productividad provee el ejemplo y efecto demostrativo para plantear como eje de acción la generalización de buenas prácticas y formar organizativas y de vínculo con el mercado que mejoren la productividad de muchos más pequeños productores.
- Aunque en las organizaciones que ejercen liderazgo en el sector; la incorporación de los jóvenes se está haciendo de manera activa, todavía es precaria la absorción de miles de hijos e hijas de productores que, por ahora, no tienen en la actividad cafetera una opción de vida digna.

Los espacios propicios para iniciativas de cambio hacia una mayor sostenibilidad son diversos y pueden requerir diversos niveles de actuación (y de inversión y reorganización):

- Actuación “directa” en la cadena de valor, con aportes técnicos (conocimiento para la gestión de suelos y aguas, ejemplo: mapa de suelos de la región), financieros (fondos revolventes, crédito a largo plazo, etc.). Esto se puede dar en varios proyectos de la institución. Para este tipo de actuación, la clave de ajuste podría ser el análisis de sostenibilidad “a priori”, y no al final del proyecto. Otro aspecto a tener en cuenta: el impacto demostrativo que se logre con cada proyecto (para lo cual la inversión en evaluación, comunicación y diseminación debe ser incluida). La evolución hacia iniciativas de inversión de impacto puede ser el marco propicio para un nuevo tipo de intervención.
- **Fortaleciendo las instituciones activas en el sector.** Evaluando las capacidades de otras instituciones para apoyar en la asesoría y calificación de procesos de certificación e investigación. Promover una plataforma de organismos internacionales de cooperación para complementar sus esfuerzos y asegurar que no haya duplicación de trabajo y que todos los temas de sostenibilidad estén siendo atendidos.

- **Gestiones que apoyen las “condiciones habilitantes” para los pequeños productores:** presencia en instancias internacionales, apoyo y asesoría en posicionamiento (nacional e internacional), convocatorias a mesas de trabajo para mejorar las condiciones de participación en puntos clave de la cadena (como el financiamiento de la inversión), etc. Asesorías puntuales para mejorar el posicionamiento de grupos de productores que representen la “vanguardia” del sector (prime movers).
- **Iniciativas de posicionamiento con públicos objetivos.** No en el típico estilo de las relaciones públicas, pero sí en el “imaginario ciudadano” que piensa el futuro del país con esperanza y se motiva en función de esta perspectiva de vida mejor. La imagen del pequeño productor cafetalero como “custodio del agua que da la vida para todos” todavía no está instalada y puede ser un factor clave para la visión del futuro del país en los “corazones y mentes” de la ciudadanía. Especial atención a los nuevos esquemas de comunicación y movilización, utilizando medios y redes digitales hoy ampliamente disponibles.

---

## Notas del capítulo

64/ IHCAFE, Informe Anual 2012-13, p. 24.

65/ Aunque algunas fuentes hablan de hasta el doble de este número, sobre todo si se cuenta a los productores de menor dimensión, frecuentemente no registrados en el sistema.

66/ COHEP, IES, op. cit. datos IHCAFE 2001, p. 8. El mismo estudio menciona otros datos: “El 95.2% de los productores son pequeños propietarios con volúmenes de producción menores de 200 quintales, el 4.5% son medianos productores con producciones entre 200 y 1,000 quintales; y tan solo el 0.3% (170 productores) es considerado gran productor con sumas mayores de 1,000 quintales”, p. 9. Para las autoridades del IHCAFE, la gran tarea pendiente es el mejoramiento de la condición del pequeño productor, ya que “a pesar de todos los avances, la situación de los pequeños productores sigue siendo precaria: los mapas de pobreza del país coinciden con las zonas de producción del café”.

- 67/ La posición del IHCAFE tiene como fortaleza singular su control y manejo de las retenciones que se hacen a las exportaciones, que suman USD 13.25 por quintal exportado. Estos fondos se dividen en varios rubros y van a distintos usos y entidades, pero a partir de la potestad y mandato legal del IHCAFE.
- 68/ Las entrevistas con directivos, responsables de calidad y jefes de extensión del IHCAFE permitieron conocer su amplia actividad y red de gestión, pero asimismo sus limitaciones como eventual vector de cambio para el productor y la cadena en general.
- 69/ En entrevistas, se menciona la posibilidad de un substancial sub registro de productores.
- 70/ La nueva ley de cooperativas vigente ayuda a impulsar la cooperativización en el país y en el sector, según indicaron referentes de las cooperativas. Señalan que está siendo renovado el trabajo de formación de nuevas cooperativas en el país.
- 71/ En varias entrevistas se pudo notar la tendencia a promover “la solución” milagrosa a los problemas de la productividad y resiliencia del café, consistente en el o los productos que vende la cooperativa a sus socios o en tiendas abiertas al público en general.
- 72/ <https://www.facebook.com/Comucap>
- 73/ Dos ejemplos destacados: Cooperativa CAPUCAS (<http://mycupucascoscoffee.coop/>) y COCAFELOL (<http://www.cocafelol.org/>)
- 74/ Un dirigente resumió sus desafíos: “Producir eficientemente (más con menos”. Y ser capaces de interesar e incluir a los hijos, sin eso no hay futuro”.
- 75/ COHEP, IES, op. cit., p. 8.
- 76/ En un caso, una gran exportadora indicó que el trabajo sistemático con los más de 3000 productores registró una disminución de los costos de producción de 32 % en un ciclo de 4 años.
- 77/ <http://www.disagro.com/es/agritec>. El sistema se ha utilizado inicialmente para otros rubros, como caña de azúcar, maíz y palma.
- 78/ <http://www.bancocci.hn/CoberturaNacional.html>
- 79/ Las autoridades del BO plantean como medida simple de viabilidad del productor un piso de precios: USD 120 por quintal; y un mínimo de productividad: 10-15 qq/mz.
- 80/ Ley UTSAN, 2011: [http://www.paho.org/hon/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=238&Itemid=211](http://www.paho.org/hon/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=238&Itemid=211)
- 81/ Se menciona que ya están disponibles USD 195 millones para programas en el Corredor Seco.

- 82/ <http://www.sisesan.info/index.html>
- 83/ Ordaz, Juan Luis y otros. Honduras. Efectos del cambio climático sobre la agricultura, CEPAL, México, 2010, p. 28 y ss.
- 84/ SERNA, Estrategia Nacional de Cambio Climático Honduras. Síntesis para tomadores de decisión, p. 20.
- 85/ “El café hondureño está catalogado como uno de los de mejor calidad del mundo y sus estándares de producción son de clase mundial. Marcala es el primer café con denominación de origen. Se produce café en 15 de los 18 departamentos de Honduras donde el 90% es producido por pequeños productores.”. <http://www.hondurasmarcapais.com/public/files/plataformamarca.pdf>



## Nicaragua

### *Capítulo cuatro*

El agro sistema cafetalero nicaragüense atraviesa una situación compleja y en varios sentidos crítica, inserto en un conjunto productivo nacional que tiene su dinámica y pujanza, y con perspectivas de mejoramiento, dependiendo de la capacidad de reorganización y planificación para el medio y largo plazo y respuesta de los actores claves involucrados. La pregunta central hace a la sostenibilidad del sector y, especialmente, de los pequeños productores: ¿bajo qué condiciones es viable y sostenible su participación, y cómo promover dichas condiciones?

La pobreza sigue siendo elevada en las áreas productoras de café, como se registra en el cuadro de la página siguiente.

El sector cafetero nicaragüense está constituido por unos 43 000 productores, casi 40 000 de ellos son pequeños, con unas 5 manzanas en promedio. Los medianos son poco más de 2 000, de 10 hasta 50 manzanas. Los grandes son poco más de 1 100.<sup>86</sup>

El cuadro de las páginas 108-109 ofrece números precisos, combinando las áreas cultivadas de café con el tamaño de las explotaciones agropecuarias.

## CUADRO

Municipios cafetaleros ordenados en base a su nivel de pobreza

Nivel de pobreza	Nivel de prioridad	Departamento	Municipio	IPE* (%)	
Severa	1	1.1	Jinotega	San José de Bocay	78.8
		1.2	Jinotega	Wiwili	74.4
		1.3	Nueva Segovia	Murra	67.0
		1.4	Jinotega	El Cúa	65.8
		1.5	Jinotega	Santa María de Pantasma	65.3
		1.6	Matagalpa	Tuma-La Dalia	62.7
		1.7	Nueva Segovia	Wiwili	62.6
		1.8	Nueva Segovia	Ciudad Antigua	62.1
		1.9	Madriz	San Juan de Río Coco	55.0
Alta	2	2.1	Madriz	Totagalpa	53.7
		2.2	Madriz	Telpaneca	52.9
		2.3	Madriz	San Lucas	52.2
		2.4	Nueva Segovia	Quilalí	51.9
		2.5	Jinotega	San Sebastián de Yalí	51.3
		2.6	Esteli	San Juan de Limay	48.8
		2.7	Jinotega	San Rafael del Norte	47.7
		2.8	Nueva Segovia	Macuelizo	46.5
		2.9	Jinotega	Jinotega	45.7
		2.10	Nueva Segovia	Santa María	44.1
		2.11	Nueva Segovia	Mozonte	43.1

## Resumen de los datos

Nivel de pobreza	Número de productores			Área (manzanas)		
	TOTAL	< 10 MZ	%	TOTAL	< 10 MZ	%
Severa	15,097	7,013	46	57,790	10,971	19
Alta	7,714	4,952	64	38,159	8,107	21
<b>Total</b>	<b>22,811</b>	<b>11,965</b>	<b>52</b>	<b>95,948</b>	<b>19,078</b>	<b>20</b>

Fuente: FAO, Análisis de Cadena de Valor del Café con enfoque de Seguridad Alimentaria y Nutricional, p. 89, 2012.

Número de productores			Área (manzanas)		
TOTAL	< 10 MZ	%	TOTAL	< 10 MZ	%
2,144	640	30	4,157.28	682.21	16
3,059	830	27	7,463.13	1,039.89	14
1,028	392	38	2,983.85	490.31	16
2,624	1,357	52	11,581.09	2,402.20	21
2,028	1,259	62	5,416.20	1,785.27	33
1,797	1,036	58	15,877.65	1,388.79	9
667	189	28	1,503.36	257.81	17
160	79	49	349.88	82.73	24
1,590	1,231	77	8,457.18	2,842.06	34
110	52	47	121.25	45.50	38
706	517	73	2,482.10	856.70	35
239	179	75	727.56	204.81	28
658	311	47	3,148.25	597.25	19
1,814	1,073	59	5,432.11	1,700.47	31
190	95	50	584.14	157.39	27
567	299	53	2,454.99	414.42	17
240	186	78	543.54	286.54	53
3,055	2,170	71	22,307.68	3,777.62	17
52	27	52	47.75	14.20	30
83	43	52	309.15	51.69	17

\* IPE: Incidencia de pobreza extrema

## CUADRO

Análisis de tamaño de la explotación agropecuaria vs el área de café

Área de café (mz)	Tamaño de la explotación agropecuaria (mz)				
	< 0.5	0.51 a 1	1.01 a 2.5	2.51 a 5	5.01 a 10
< = 1 manzanas	1,683	2,497	4,554	3,870	3,226
De 1.01 a 3 manzanas	0	0	1,997	3,308	3,058
De 3.01 a 5 manzanas	0	0	0	731	1,360
De 5.01 a 10 manzanas	0	0	0	0	794
De 10.1 a 20 manzanas	0	0	0	0	0
De 20.01 a 50 manzanas	0	0	0	0	0
De 50.1 +	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1,683</b>	<b>2,497</b>	<b>6,551</b>	<b>7,909</b>	<b>8,478</b>

En Nicaragua, la importancia de las organizaciones de productores, especialmente de las cooperativas, no puede ser subestimada.

Pequeños Productores Café	%
Porcentaje del sector organizado en cooperativas	90
Porcentaje del total que son pequeños	70
Porcentaje de la superficie de café cultivado por ellos	50
Porcentaje del volumen de producción de ellos	30

Para completar el relevamiento sobre las gestiones concretas en el futuro inmediato, se debe incorporar aspectos específicos de la conformación político institucional del país y elementos de coyuntura, específicamente los referidos a la próxima elección presidencial que tendrá lugar en 2016.<sup>87</sup>

## La caficultura en Nicaragua hoy

En cuanto a la situación de la caficultura nicaragüense, se puede afirmar lo siguiente:

### Tamaño de la explotación agropecuaria (mz)

10.01 a 20	20.01 a 50	50.01 a 100	100.01 a 200	200.01 a		TOTAL
				500	500.01 >	
2,282	1,803	693	227	108	27	21,010
2,132	1,612	532	194	59	12	12,904
1,122	928	302	128	28	9	4,608
997	1,034	410	144	43	10	3,432
380	575	271	129	54	10	1,419
0	285	269	124	56	16	750
0	0	80	131	115	70	396
<b>6,913</b>	<b>6,237</b>	<b>2,557</b>	<b>1,077</b>	<b>463</b>	<b>154</b>	<b>44,519</b>

- El sistema productivo, comercial y de servicios que constituye la caficultura en Nicaragua vive una situación de transición que todavía no tiene un claro principio articulador para lograr la recuperación y sostenibilidad de largo plazo. Esta transición ha sido impuesta, en parte por los cambios en las condiciones ambientales y productivas (cambio climático, roya, cambios en las tendencias del mercado, etc.), y en parte por la misma conformación institucional bajo la cual se gestiona la producción cafetalera del país.
- El café sigue siendo un rubro relevante en la economía del país, aunque ha disminuido su participación en el PIB en los últimos diez años, en parte por la creciente diversificación económica. Geográficamente, la presencia es mucho mayor en zonas específicas del país: Jinotega, Matagalpa y la cordillera de las Segovias.
- Para la siguiente generación, todavía no es clara la oportunidad de vida en el sistema cafetalero. Mucho dependerá de programas de capacitación y de las condiciones generales de ingreso a la actividad que se den en el futuro.
- El reconocimiento de los efectos actuales significativos del cambio climático, por todos los actores relevantes, es un dato

importante para plantear un nuevo marco de sostenibilidad para el sector.

La coyuntura específica actual se puede resumir así:

- Efecto general de la roya: menor producción, y de menor calidad general, así como necesidades financieras para renovación de las fincas.
- Sequía reciente, lluvias esporádicas y temperatura fuera de lo normal: maduración irregular, efecto en precios internos —subieron más que los externos llevando a especulación e implicó ventas atrasadas o retención de producción, que ahora se deberá vender a precios mucho más bajos—.
- Respuesta institucional y organizativa limitada (del gobierno, de las cooperativas). En el primer caso, por la limitación de los esquemas vigentes, que se encuentran en etapa inicial de gestión o inmersos en dinámicas políticas que han disminu-

Ciclo cafetalero (año)	Promedios anual/mensual (otros suaves) Nueva York US\$/qq oro	Precios promedios (CETREX) Nicaragua US\$/qq	Precios promedios pagados al productor en Nicaragua US\$/qq
2000/2001	61.94	55.88	29.65
2001/2002	60.43	60.22	30.13
2002/2003	64.08	68.93	34.42
2003/2004	80.15	71.67	40.88
2004/2005	114.3	98.76	52.89
2005/2006	113.95	111.25	58.66
2006/2007	123.2	117.75	64.37
2007/2008	138.32	136.34	71.02
2008/2009	141.65	134.48	71.02
2009/2010	194.4	149.48	71.15

**Fuente:** FUNIDES, Programa de Mejoramiento Productivo de la Caficultura para Pequeños y Medianos Productores, 2012

do la capacidad oficial (como el caso de CONACAFE). Adicionalmente, se puede notar una carencia de capacidad y experiencia de muchas cooperativas para la gestión de riesgos y situaciones complejas —como el manejo de la volatilidad del mercado de bolsa de café, o la gestión de mejores tecnologías productivas—.

Según la misión de la FAO que vino al país para analizar la situación, “el desarrollo de la caficultura requiere de la adopción de una visión de medio y largo plazo en la que la evolución y exigencias de los mercados internacionales y las consecuencias previsibles del cambio climático que pueden modificar el mapa agroecológico de producción del café arábigo, son los principales factores condicionantes del desarrollo de la caficultura en Nicaragua.”<sup>88</sup>

El cuadro siguiente muestra el impacto de la crisis reciente, y una relativa recuperación

Área (manzanas) cosechadas de café	Producción en Nicaragua (qq oro)	Productividad en Nicaragua qqoro/mz
154,700	1,808,500	11.70
156,100	1,469,600	9.40
165,200	1,325,200	8.00
165,200	1,820,000	11.0
165,200	1,265,700	7.70
182,000	2,100,000	11.50
163,800	1,550,000	9.50
182,000	2,200,000	12.10
166,200	1,671,100	10.10
170,200	2,028,500	11.90

## Contexto político

El Gobierno de Nicaragua se mueve dentro de un proceso evolutivo político que será crecientemente sobredeterminado por las elecciones nacionales de 2016, en la que se estima que el grupo dominante actual seguirá al mando del país.

Para la evaluación realizada por USAID en 2014, “el segundo gobierno de Ortega (2007- ) controla la mayor parte de las instituciones estatales, pero a diferencia de su primer gobierno, apoya la economía de mercado.”<sup>89</sup>

Adicionalmente, el Banco Mundial reconoce que se ha progresado en el campo de la acción social para reducir la pobreza y abrir nuevas oportunidades.<sup>90</sup>

## Instituciones rectoras

Es categórica la recomendación de la FAO sobre la necesidad de “reforzar la institucionalidad del sector cafetalero”. Para ello propone “realizar un inventario de todas las capacidades humanas, de recursos físicos (laboratorios, etc.) y recursos financieros comprometidos con la caficultura, incluyendo al sector público, privado y la academia” y “constituir un equipo de trabajo interinstitucional (INTA, MEFCCA, MAG, IPSA) que con carácter permanente y una dedicación exclusiva en el café, sea responsable de elaborar y ejecutar los planes, de: investigación, transferencia de tecnología, protección fitosanitaria y desarrollo cooperativo en el café”.<sup>91</sup>

Por la situación transicional y el estilo de gestión pública que parece prevalecer, no se puede reconocer claramente a una entidad “organizadora” y “reguladora” del sector. La CONATRADEC<sup>92</sup> tiene limitaciones por su corta existencia, escasa dotación de recursos efectivos, compleja conformación inicial, y falta de una rama operativa.

Otras funciones claves son la investigación, a cargo del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), y el control de ingreso de semillas y variedades, que corresponde al Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA). En el primer caso, apenas se inicia la gestión referente al café. En el segundo caso, no han considerado las normas para certificar semillas y/o variedades de café.

En cuanto a las tareas operativas básicas (provisión de asistencia técnica, asesoría, generación y difusión de tecnología), el Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (MEFFCA) tiene la responsabilidad formal, pero su situación interna<sup>93</sup> (sin ministro nombrado) pone en duda su capacidad de gestión en el corto plazo. En una coyuntura política electoral, se puede anticipar que sus prioridades estarán fuertemente inducidas desde esas dinámicas políticas.<sup>94</sup>

En la conformación institucional actual, existen instituciones, “sistemas”, y articulaciones que, en general, están en fase de constitución u organización: por ejemplo, el Sistema Nacional de Producción, Consumo y Comercio (coordina MAGFOR, participan MEFFCA, IPSA, MIFIC e INTA). Y el Sistema Nacional de Investigación e Innovación Agropecuaria: Consejo Nacional de universidades (10), productores organizados (CONACOO), cooperativas importantes, organizaciones de productores, cooperación externa (CRS). Agencias como CATIE, FAO, SIAT, PMA, IICA. Contiene el Consejo Nacional Agropecuario (coordina INTA, universidades CNU, CONACOO) como estructura nacional, luego hay consejos regionales y locales (núcleos NIT).

Instituciones públicas como el MAGFOR y el MIFIC tienen, por el momento, roles subordinados y limitados en la conformación de los nuevos esquemas de gestión para la recuperación del café que están siendo gestados por el Gobierno de Nicaragua.<sup>95</sup>

La Misión de la FAO recomendó, que en base a la Ley 765 de “Fomento a la producción agroecológica y orgánica en Nicaragua” se

promueva el reconocimiento y la valorización de los servicios ambientales producidos por los caficultores y que a mediano plazo esta pueda ser una fuente de ingresos adicionales. Hay experiencias en Costa Rica, de cooperativas cafetaleras que ya producen con certificaciones de carbono neutral y que por esa razón logran premios muy importantes en los precios de su café.<sup>96</sup>

## Gobiernos locales

La actividad de los gobiernos locales en la promoción de la producción no es notoria como tendencia autónoma y creciente (como es el caso hondureño); aunque en algunos lugares la autoridad local está participando de las gestiones de las instancias del gobierno central que “llegan al territorio” con programas y proyectos. De hecho, el INTA plantea que en los “Núcleos NIT” esperan contar con participación principal de las municipalidades, que inclusive participen en la definición de la localización territorial de dichos núcleos, en los que se hará tanto extensión como investigación.

La dominación del gobierno central ejercida sobre los municipios, puede ser un factor de limitación importante de su iniciativa propia para promover la producción local.

## Cooperativas

La mayoría de las cooperativas, inclusive algunas de las más importantes, se encuentran en situación financiera comprometida, esto debido a la crisis de la roya y también a la coyuntura de precios en declinación, que no pudo ser debidamente anticipada y mitigada por las mismas.<sup>97</sup>

La Misión técnica de la FAO del 2013 realizó las siguientes recomendaciones:

*“Mejorar la competitividad de las cooperativas de café La Misión considero que la ampliación y reforzamiento del movimiento cooperativo es uno de los principales ejes para la modernización y transformación de la caficultura en Nicaragua. Para esto, serían necesarias, a lo menos, tres tipos de iniciativas:*

- *La capacitación y el fortalecimiento organizacional de las cooperativas que les permita mejorar sus sistemas de gerencia y manejo de riesgos.*
- *Esfuerzos para lograr una mayor cohesión al interior del movimiento cooperativo que les permita una mayor incidencia en la formulación de la política pública y en su capacidad de negociación en los mercados. Esta cohesión permitiría lograr una mejor gestión de riesgos de precios y una distribución más justa del valor generado en la cadena de producción.*
- *En cuanto al financiamiento de la producción y del procesamiento, las cooperativas cafetaleras, en general, tienen sistemas propios de financiamiento de corto plazo, mediante el establecimiento de fondos patrimoniales fondeados con el aporte de sus socios con retenciones en sus ventas de café.”<sup>98</sup>*

Una amplia gama de situaciones y realidades se tiene en el sector cooperativo: desde pequeños grupos (generalmente “pre cooperativos”) hasta grandes “empresas cooperativas” que operan en la cadena en condiciones similares a las empresas privadas, brindando servicios técnicos, financieros, de mercadeo, gestión de calidad, etc.

Se destacan casos ejemplares de cooperativas que han logrado a la vez solidez y resiliencia organizativa, diversificación de productos y/o ventas, solvencia financiera, innovación técnica (en manejo del café y el ecosistema, en calidad del producto, etc.).

En general, las cooperativas no han podido responder con eficacia a las coyunturas más volátiles de los precios. Recientemente, el alza importante en la cotización internacional (Noviembre 2014) llevó a

muchas cooperativas a una actitud especulativa (si el precio sube, va a subir más, por tanto es mejor esperar para vender). La caída de precios externos (Enero-Abril 2015), mientras se mantenía más alto el precio interno, llevó a que la producción local fuera a manos de compradores nacionales, con lo que ahora se tiene dos situaciones negativas:

- Café todavía en poder de cooperativas, que solamente podrán venderlo a precio muy inferior al que pudieron obtener hace pocos meses.
- Contratos que ya no tienen posibilidad de ser cumplidos por falta de producto, debido a que los productores individuales socios de cooperativas optaron por vender localmente a mejor precio que el ofertado con referencia al precio internacional.

En cuanto a la participación de las cooperativas cafetaleras en la formulación de políticas, en la CONACOOOP destacaron la formación del Consejo del Café, con presencia de entidades y referentes claves del sector.<sup>99</sup>

El liderazgo actual en la CONACOOOP plantea una oportunidad de retomar la promoción del café como eje productivo y social del país, desde las cooperativas. La estructura principal de todas las cooperativas del país tiene como fortaleza su cercanía con el poder estatal central, y confía en que el nuevo marco institucional permitirá un avance significativo, aunque admite que apenas se inicia el proceso, con la siguiente secuencia:

- Inicio con análisis de suelos.
- Adquisición y diseminación de semillas (con algún tipo de control de calidad).
- Definición de programas de impacto transformador, que apunten a “cambiar” la situación actual.
- Investigación, innovación, captura de conocimiento.
- Adopción exitosa por el productor.

## Financiamiento

Las expectativas de financiamiento para la reactivación del café requieren, según autoridades consultadas, al menos unos 110 millones de USD para su inicio pleno. Cuando se consulta sobre la disponibilidad de recursos, lo que se puede resumir es lo siguiente:

- El Banco Produzcamos emitirá títulos para financiar hasta el 30 % del crédito, con un máximo de 10 000 USD/productor. Unos 30 000 productores que hoy no reciben crédito deberían acceder al financiamiento de este modo. El objetivo es que el promedio de rendimiento pase de 10 a 20 qq/mz.
- Otros fondos: estiman que la retención (controlada por CONATRADEC) sumará unos 6 millones de USD para fines de 2015. Se menciona que USD 3 millones ya están disponibles actualmente, aunque no es claro el mecanismo para su utilización.
- Fondo NICADAPTA, para café y cacao, contará con USD 30 millones.
- Se estima que el MEFCCA cuenta con 14 millones USD, para CRISOL CAFÉ, que apoyará a los productores de menor escala.
- Hay fondos del PMA, y luego diversas ONG tienen fondos internacionales.

## Gremios

En la conformación de la CONATRADEC, el Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) ha logrado una posición de influencia por encima de otros actores relevantes, incluyendo a las cooperativas.

COSEP tiene una clara representación mayoritaria del sector privado e influencia en las esferas del gobierno, aunque se puede decir que se ha constituido gradualmente otro eje de poder económico en las empresas creadas con fondos venezolanos, bajo el conglomerado ALBANISA.

Basado en la información más reciente de CETREX (CENTRO DE TRAMITES DE LAS EXPORTACIONES), ALBANISA se ha convertido en el primer exportador de café de Nicaragua<sup>100</sup>. Se conoce que el destino del café es Venezuela. Aunque todavía no es claro el impacto de esta nueva entidad sobre el mercado, se supone que las situaciones inesperadas durante esta cosecha pasada, se debieron a la fuerte compra de ALBANISA.<sup>101</sup>

## Instancias académicas y de investigación

CIAT, CIRAD y CATIE tienen oficinas en Nicaragua con programas de investigación en café. La Universidad Agraria no tiene líneas de investigación ni ofrece formación especializada para el rubro de café.

El impacto de los programas de investigación que puedan activarse en el futuro próximo de parte de estas entidades dependerá en buena medida de su articulación con las instancias nacionales ya descritas.

## Opinión pública

La conformación del espacio comunicacional en Nicaragua está claramente determinada por la tendencia política dominante, que controla la mayor parte de medios impresos y audiovisuales.<sup>102</sup>

La Prensa, diario de larga tradición, es el principal medio “opositor”, y en el mismo se divulgan algunas de las situaciones que revelan la dificultad de gestión en las instituciones relevantes para la producción de café, como es el caso del MEFCCA.<sup>103</sup>

## Empresas privadas innovadoras

Empresas privadas hoy tienen una función ampliada en la gestión e, inclusive, en la innovación en el sector. Definen sus programas de

extensión y apoyo a los productores y cooperativas como parte de su misión de lograr volumen y calidades requeridos por sus clientes y compromisos contractuales.

- Cuentan con equipos técnicos calificados, que aportan asistencia técnica dedicada y adaptada para muchos productores.
- Los paquetes técnicos que utilizan han sido objeto de desarrollo propio, y tienden a adaptarlos a los casos y realidades concretos (territoriales, sociales, etc.)
- Trabajan con esquemas de contratación y relación de mediano-largo plazo, contratos de 3 años con precios fijados, en los casos de productores más evolucionados.
- Trabajan con múltiples certificaciones.
- Proveen créditos, de corto y largo plazo (inversión).

Entre los espacios de colaboración que han abierto las empresas privadas líderes, están iniciativas de propósito productivo múltiple con enfoque “territorial” o de “paisaje”, que pueden ser de alto impacto tanto como efecto demostrativo como por el resultado económico y social. Hay dos principales exportadoras privadas en Nicaragua – CISA y Atlantic. Ambos tienen un abordaje innovador en su gestión, con varios ejemplos de iniciativas con ONG internacionales en forma de PPP – public private partnerships-.

También cuentan con entidades sin fines de lucro (fundaciones, etc.) que constituyen espacios viables para la colaboración con otros sectores y actores.

## **Espacios y oportunidades para la gestión**

La mayor parte de la actividad con los pequeños productores es de “promoción”, no de extensión integral a nivel de productor individual. Desarrollar esquemas de extensión sustentables y apropiados a la realidad de los pequeños productores se presenta como un gran desafío (y, para algunos, es efectivamente imposible).

Un elevado porcentaje de sus tierras está en laderas, muy degradadas, que requieren tecnología específica para recuperarse. La diversificación productiva genuina, basada en optimización de valor y largo plazo, es una tarea pendiente para la mayor parte de productores, especialmente los pequeños.

En la mayoría de los casos, los esquemas financieros, con sus costos y modalidades (sobre todo restricciones al acceso), apenas responden a la necesidad financiera de corto plazo de la cadena. No se tiene, a no ser en casos excepcionales o de productores ya consolidados, financiamientos que sirvan a la perspectiva de largo plazo y a la mitigación de riesgos. Los costos de inversión, especialmente para renovación de cultivos, están muy por encima de las posibilidades y opciones para los pequeños productores.

Se puede decir que con los precios actuales, la mayor parte de pequeños productores están apenas sosteniendo sus unidades productivas. Un estudio de la FAO realizado en 2012, cuando los precios eran sustancialmente superiores, dio el siguiente resultado:

*“El costo de producción desde la perspectiva de un pequeño productor en Nicaragua es de US\$ 130/qq, asumiendo la entrega del producto en el beneficio seco. Este costo se distribuye 85% en la producción primaria; 7% en el beneficiado seco; 6% en la exportación; y 2% en el transporte. Con un precio promedio FCA (puesto en beneficio seco) de US\$229/qq, el productor logra un margen de ganancia promedio por quintal del 43% (deducido de impuesto, pero no de sus propios gastos administrativos); el beneficiador logra un margen de ganancia neta antes de impuesto de entre 21% y 40%; y el exportador, una ganancia neta antes de impuesto del 31%.”*<sup>104</sup>

En las cooperativas, se tiene como perspectiva el desarrollo de nuevo sentido de emprendedurismo cooperativo, que requerirá definir esquemas organizativos innovadores. Dada la condición actual de

muchas organizaciones, es obligatorio repensar la forma organizativa en su conjunto, enfocando en la siguiente generación (como principio organizador). Los nuevos esquemas de gerencia y comercialización de las cooperativas requerirán encarar el mejoramiento de las fincas, la comercialización integral (con gestión de riesgos) y la articulación con otras organizaciones.

Un ejemplo de menú integral de gestión:

- Promoción de capacidades necesarias para la buena gestión de negocios: contaduría, temas legales, buenas prácticas en fincas cafetaleras, etc.
- Gestión orientada a la siguiente generación: formación de cata-dores, baristas, etc.
- Emprendedurismo: fábrica artesanal de chocolates, granjas aví-colas, bisutería y reciclaje, kioskos típicos, apicultura.
- Gestión social: Cocinas mejoradas y otras acciones tendientes a mejorar la calidad de vida en los hogares de pequeños pro-ductores cafeteros.
- Gestión ambiental: Biodigestores, conservación de suelos y aguas.

En la redefinición del modelo organizativo, ya se tienen evoluciones, como es el caso de Aldea Global, que luego de varias transiciones tiene ahora un esquema sólido de gestión: comercial, técnica, finan-ciera (aunque con crédito costoso).

Hay además oportunidades de actuación “directa” en la cadena de valor, con aportes técnicos (conocimiento para la gestión de suelos y aguas, productividad, cultura de nutrición de la planta con análisis de suelos sistemáticos, reducción del costo por quintal producido), financieros (fondos rotativos-cajas rurales, crédito a largo plazo, etc.), diversificación productiva (sombra de maderables y frutales, agroturismo, conversión a cacao en zonas bajas), manejo fitosani-tario evolucionado (control integrado de plagas y enfermedades),

mejor posicionamiento en el mercado (café especiales, precios justos, ventas a futuro, etc.).

La evolución hacia iniciativas de inversión de impacto puede ser el marco propicio para un nuevo tipo de intervención. En síntesis, se puede decir que son pertinentes para la evolución positiva del sistema cafetero las siguientes líneas:

- Apoyar acciones de investigación.
- Promover la diversificación, especialmente con cacao.
- Fortalecer a las instituciones activas en el sector. Evaluando las capacidades de otras instituciones para apoyar en la asesoría y calificación de procesos de certificación e investigación.
- Promover una plataforma de organismos internacionales de cooperación para complementar sus esfuerzos y asegurar que no haya duplicación de trabajo y que todos los temas de sostenibilidad estén siendo atendidos. Un ejemplo concreto será un laboratorio de suelos – en este momento los análisis de suelos se mandan a otros países para procesar-.
- Gestiones que apoyen las “condiciones habilitantes” para los pequeños productores: presencia en instancias internacionales, apoyo y asesoría en posicionamiento (nacional e internacional), convocatorias a mesas de trabajo para mejorar las condiciones de participación en puntos clave de la cadena (como el financiamiento de la inversión), etc. Asesorías puntuales para mejorar el posicionamiento de grupos de productores que representen la “vanguardia” del sector (prime movers).
- Iniciativas de posicionamiento con públicos objetivos. En el caso nicaragüense, debería ser analizada la posibilidad de lanzar y posicionar al café como “causa nacional”, por encima de la polarización usual en el campo político, especialmente a medida que se avanza hacia la coyuntura electoral. Asociado a este posicionamiento, promoción de alianzas diversas (nacionales, regionales, municipales) para posicionar el café como eje de desarrollo económico local para alcanzar mayor descentraliza-

ción de recursos (contribución de los productores y exportadores, fondos de garantía y riesgo, extensión) en beneficio de los pequeños productores y las zonas de conservación.

- Cambio climático: el reconocimiento pleno y claro de la incidencia del aumento de temperatura y de las variaciones en el régimen de lluvias constituye una dimensión temática que caracteriza de manera diferenciada al sector y que puede ser proyectada a nivel nacional como factor de urgencia y relevancia para la reconversión sectorial.<sup>105</sup>

---

## Notas del capítulo

**86/** Datos citados por Pedro Haslam, en <http://tortillaconsal.com/tortilla/es/node/11064>. Los datos provienen del Censo Agropecuario e información de las organizaciones del sector.

**87/** Para una referencia reciente a la conformación del poder público y el marco político e institucional del país, se puede consultar el reporte: USAID, “Democracy, Human Rights and Governance Assessment in Nicaragua”, Draft Report, Abril 2014. Para una visión general del desarrollo y perspectivas del país, se tiene la “Estrategia de Alianza con el País (2013-2017)”, Asociación Internacional de Fomento y Corporación Financiera Internacional, 2012.

**88/** MISIÓN TÉCNICA DE LA FAO, Cooperación Técnica Internacional con la caficultura de Nicaragua. 26 al 28 de mayo, 2014, sn

**89/** USAID, op. cit., p. 4.

**90/** <http://documents.worldbank.org/curated/en/2012/10/17081819/nicaragua-country-partnership-strategy-period-fy13-fy17-nicaragua-estrategia-de-alianza-con-el-pais-para-el-periodo-comprendido-entre-fy13-fy17>

**91/** Misión Técnica FAO, op. cit.

**92/** Creada por ley en diciembre de 2013: La Comisión estará conformada por los titulares de los siguientes Ministerios e Instituciones: Ministerio Agropecuario, Ministerio de Economía Familiar, Cooperativa, Comunitaria y Asociativa, Ministerio de Fomento, Industria y Comercio e Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria. Asimismo formarán parte de ésta comisión ocho (8) representantes del sector privado seleccionados de la siguiente manera:

- Un integrante será de los financiadores del PNTDC
- Un integrante propuesto por los exportadores de café
- Dos integrantes propuestos por el Consejo Superior de la Empresa Privada
- Cuatro integrantes propuestos por productores cafetaleros; de los cuales uno será propuesto por la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos, uno propuesto por el sector cooperativo de café, uno propuesto por el Consejo Superior de la Empresa Privada y uno propuesto por la Unión de Productores de Nicaragua.

93/ <http://www.laprensa.com.ni/2015/03/24/nacionales/1804217-crisis-del-mefcca-afectara-programas>

94/ La entidad que se define como principal para la gestión de la producción de café a pequeña escala es el MEFCCA.

95/ En la gestión de posicionamiento del Café de Nicaragua realizada hace unos años, el MIFIC tuvo un rol importante, dentro de la promoción general de exportaciones del país, que mantiene como misión, aunque ahora no hacen nada específico sobre café.

96/ Misión Técnica FAO, op. cit.

97/ Según comunicación del titular de CONACOOOP, unas 57 cooperativas cafetaleras están en mora con el Banco Produzcamos.

98/ Misión Técnica FAO, op. cit.

99/ Merling Presa, vice presidenta de CONACOOOP, Ruben Poveda, UCOSEMUN, Fátima Ismael, Blanca Molinas, CECOFAFE, Javier Paquier, FECODESA.

100/<http://www.cetrex.gob.ni/website/servicios/cafe/cosecha2014-2015/empresa.html>

101/ <http://www.laprensa.com.ni/2015/02/08/nacionales/1778897-albalinisa-es-ahora-el-lider-exportador-albalinisa-es-ahora-el-lider-exportador>

102/ Según el reporte de USAID, “la familia Ortega ha adquirido aproximadamente la mitad de los medios de comunicación (impresos, televisión y radio). Otra porción importante es propiedad de una empresa Mexicana, aunque las leyes prohíben a extranjeros poseer medios de comunicación”. USAID, Op. Cit., p. 18.

103/<http://www.laprensa.com.ni/2015/03/23/nacionales/1803700-acusan-al-mefcca-de-convertirse-en-un-infierno>

**104**/FAO, Documento Final del estudio “Análisis de la Cadena de Valor del Café con Enfoque de Seguridad Alimentaria y Nutricional”, 2012, p. 4.

**105**/<https://www.oxfam.org/es/multimedia/video/2014-nicaragua-impacto-de-la-roya-del-cafe>



# Posibles innovaciones en la gestión del futuro de la caficultura centroamericana

## *Capítulo cinco*

La gestión de la innovación generalmente requiere de elementos impulsores —habilitantes, catalizadores, vectores— la denominación puede variar pero la necesidad de organizaciones y liderazgos específicos se debe considerar imprescindible para la magnitud del desafío que enfrenta el sector cafetero centroamericano. Las instituciones que poseen y administran fondos significativos destinados al sector, y especialmente orientados a los pequeños productores, tienen una especial condición propicia para asumir ese rol de catalizadores de la innovación.

En la “gestión de la innovación”, muchas veces la intervención de “alta precisión” es la recomendada para ajustar costos y oportunidades (de impacto). Aunque las formas de innovación pueden ser múltiples, aquí se trabaja con ejes que son identificados como los más promisoros, dada la realidad del agro sistema productivo cafetero centroamericano.

### **1. Tecnología**

Axiomas:

- A menor escala productiva, menor capacidad de adquirir tecnología apropiada y evolucionada para la realidad cambiante.
- A mayor capacidad organizativa, mejor condición de recibir e incorporar tecnología.

- A menor nivel educativo/organizativo/capacidad financiera propia, mayor probabilidad de estar condicionado por la prioridad comercial del proveedor de tecnología.
- Condiciones de calidad inherentes al ecosistema, nivel técnico/educativo/organizativo, coadyuvan a lograr mejor calidad y el reconocimiento de la misma en el mercado.

## 2. Capital

Axiomas:

- Condiciones previas de propiedad, productividad y finanzas propias determinan directamente el acceso al capital (operativo y de inversión).
- La producción a pequeña escala tiende a recibir capital limitado al ciclo productivo, y para inversión, se ofrecen esquemas de bajo costo y dudosa efectividad.

## 3. Mercado

Axiomas:

- La evolución de la cadena productiva y comercial del café ha llevado a una diversificación de opciones de acceso al mercado, para todos los niveles de productores y esquemas organizativos. Sin embargo, en su mayoría la inserción se da de manera “tradicional”, a través de exportadores insertos en los mercados de destino. Los esquemas “no tradicionales” (sellos diversos, comercio justo) han logrado impacto limitado en una diferenciación sostenible de precios que compense los costos o la limitación de productividad muchas veces asociada a estos esquemas. El acceso más directo al mayorista en mercados de destino, se presenta como la opción preferente, siempre que se pueda definir una relación de mediano-largo plazo entre el/los productor/es y el comprador.
- La creación de valor total en la cadena cafetera se da principalmente hacia el final de la misma (el quintal de café utilizado

para servir a consumidores de café gourmet en el primer mundo puede generar unos US\$ 8.000 de facturación). El productor rural de ese quintal está recibiendo hoy, en promedio, US\$ 130. Por tanto, la posibilidad de introducir mecanismos redistributivos es amplia pero, hasta ahora, éstos han sido muy limitados en su efectividad.

#### **4. Riesgos**

Axioma:

- El sector no cuenta con un mecanismo de gestión de riesgos asequible para todos los actores participantes. Los mecanismos existentes son parte de esquemas empresariales evolucionados, y sirven sobre todo para “gestionar el riesgo” financiero asociado con la volatilidad de precios. La introducción de mecanismos puntuales—comenzando por la difusión del conocimiento pertinente—puede tener gran impacto en el manejo integral de la cadena.

### **Iniciativas de alto impacto transformador**

Esta sección ofrece una primera aproximación a diversos tipos de iniciativas de “alto impacto transformador”, que pueden ser aplicadas en todos los países estudiados. Sin embargo, se ha descrito la aplicación de cada iniciativa en un país, que se considera más apto para la implementación en cada caso.

### **Sustitución estratégica de café por cacao o actividad económica suplementaria**

La realidad del café salvadoreño, especialmente de los pequeños productores, tanto individuales como los asociados a cooperativas, localizados en zonas de bajo, es clara: se camina seguramente hacia

la inviabilidad productiva en razón de los efectos contundentes de la variación climática que ya experimenta el país. Al mismo tiempo, una mayoría de esos productores están localizados “aguas arriba” en las cuencas hidrográficas que alimentan y renuevan los acuíferos de los que dependen para tener agua potable las principales ciudades del país.

La reconversión de esos productores a otro(s) rubro(s) que mantengan los bosques y, con ello, la custodia del agua, es vital para el conjunto de la sociedad salvadoreña.

En ese contexto, se plantea iniciativas como la Alianza Cacao, que propone “el cultivo del grano en 10 mil hectáreas en 83 municipios del territorio nacional, con lo que las autoridades esperan generar unos 26 570 empleos directos e indirectos y beneficiar a cerca de 10 mil familias de productores de cacao.”<sup>106</sup>

Para que dicha iniciativa tenga el impacto sistémico y la relevancia necesaria, se debe lograr que las inversiones estén, desde el inicio, diseñadas para la sostenibilidad, considerando lo siguiente:

- Enfoque “emprendedor” y no filantrópico o basado en subsidios o donaciones, adaptado a cada circunstancia, pero sin caer en esquemas que limiten la creación de valor compartido.<sup>107</sup>
- Provisión y adopción de tecnología con base en estructuras permanentes establecidas a escala nacional, regional y local para su debida aplicación.
- Vínculo adecuado a los mercados y mecanismos de gestión referente a su especificidad.
- Apoyos institucionales que reconozcan su importancia estratégica.

Otra opción propuesta consiste en introducir nuevas actividades económicas generadoras de valor agregado que coadyuven a la producción cafetera en pequeña escala. El caso de la producción avícola

en el cafetal, como la propone el Mainstreet Project para Guatemala, tiene el potencial innovador y generador de ingreso sostenible. Este “proyecto” está siendo concebido por sus proponentes como una “B Company”, cumpliendo así otra premisa innovadora.<sup>108</sup>

## **Mecanismos financieros para la transformación productiva y de la gestión**

La experiencia guatemalteca de fideicomisos para el café ha sido amplia, habiendo logrado suplir suficientemente las necesidades del sector hasta cierto momento recién pasado. En la actualidad, la carencia de crédito es notoria, y se puede proponer esquemas alternativos:

- Fideicomisos de inclusión o impacto social, como los está formulando actualmente el Banrural en Guatemala.<sup>109</sup>
- Inversiones de impacto directo en proyectos productivos, sea en capital o préstamos diseñados de acuerdo al ciclo de inversión.
- Alianzas con entidades diversas—empresas, cooperativas, bancos, etc—para articular iniciativas de alto impacto innovador. (Por ejemplo, el proyecto de asociación productiva de pollos y café)

## **Iniciativas de formulación y adopción de nueva política de gestión**

Honduras plantea la oportunidad más evidente de “incidencia” en el sentido clásico del término: el sector cafetero es económicamente pujante, política y socialmente relevante. Además, tiene en sus esquemas de gestión las innovaciones iniciales necesarias, apuntando al rol preponderante de los poderes territoriales y locales.

La(s) propuesta(s) de modificación de las leyes pertinentes para permitir un rol más significativo (y ajustado al principio de subsidiariedad) de los gobiernos locales y territoriales puede ser el eje

articulador de muchas otras instancias que son parte de la cadena del café, y que hoy ya notan la restricción del esquema actual de rectoría y representación del sector. Así, esta oportunidad también implica encarar la revisión y eventual reforma de funciones de varias instituciones nacionales, como el IHCAFE, de forma a que sus recursos y gestiones aumenten su impacto local.

Se trata, entonces, de la más evidente oportunidad de incidencia detectada durante el estudio, que claramente requiere una gestión particular de diseño de estrategia, gestión de relaciones, comunicación estratégica y manejo de medios.

### **Sistemas de gestión de nueva generación, orientados a la captura de valor sostenible y mitigación del riesgo**

La situación del sector cafetero en Nicaragua se caracteriza por los riesgos concretos y las oportunidades no aprovechadas. Una “inyección” de información sistemática y herramientas de gestión de riesgos apunta a ser el vector diferencial en el desarrollo de las organizaciones de productores. El trabajo inicial sería con el grupo de organizaciones y referentes “listos para el desafío”, lo que sin duda implica activar con una minoría. Sin embargo, el “efecto demostrativo” que se generará debe permitir una rápida diseminación.

La oferta de desarrollo e instalación de capacidad en gestión integral del riesgo tiene las condiciones de ser un “vector de transformación” hacia la sostenibilidad, que se base en condiciones que ya tienen las organizaciones de productores y que no han sido totalmente incorporadas en su “core business” por diversas razones.

En todas estas oportunidades para la incidencia innovadora desde una perspectiva de sostenibilidad integral (o, dicho de otro modo, con “enfoque de paisaje”), se presupone la utilización de herramientas de “nueva generación” para el análisis de la creación, dis-

tribución y realización de valor sostenible en la cadena, utilizando plenamente lo ya disponible en el mercado y el aporte de nuevas herramientas, como la descrita al inicio de este reporte.<sup>110</sup>

## Reflexión final

Los miles de productores a pequeña escala, muchos de ellos inmersos en una crisis de viabilidad a pesar de protagonizar el eslabón inicial de una de las cadenas comerciales de mayor valor agregado en la economía global, tendrán “futuro” si se plantea con suficiente osadía el cambio y se reconoce su función estratégica en la sostenibilidad general de los ecosistemas en que viven y producen. Esto no ha sido el caso hasta ahora. El café, columna vertebral de las economías centroamericanas durante décadas, ha sido cuna del más rancio conservadurismo. Sin embargo, la noción de “crisis como oportunidad” se aplica y puede ser la plataforma para repensar y reposicionar la problemática y lograr impulsar ese cambio necesario.

La “necesidad” de este replanteo es más patente si se tiene en cuenta que estos pequeños productores son custodios—no reconocidos—de buena parte del agua potable de la región centroamericana, que baja de sus cafetales a las cuencas y acuíferos para abastecer a los millones de habitantes de las ciudades centroamericanas.

**En síntesis, para quien tenga recursos, inteligencia y admita la necesidad de articularse (con otros actores relevantes) para incidir decisivamente en la transformación de un sector productivo de alto impacto regional (considerando el istmo en su conjunto), la oportunidad está plenamente abierta y presente pero--como es usual--su vigencia es limitada en el tiempo y, en el caso de los productores de café más vulnerables, la acción debe darse con premura o luego será ineficaz.**

### Notas del capítulo

- 106/ [http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota\\_completa.asp?idCat=47861&idArt=9294797](http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47861&idArt=9294797)
- 107/ Aunque aquí no se desarrolla este enfoque, se hace referencia al mismo en el Anexo 2 (ver nota de pie de página, #104. Para el desarrollo conceptual más acabado sobre el tema, se tiene el artículo seminal de Porter y Kramer, "Creating shared value", en Harvard Business Review, enero-febrero 2011. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Más material y elaboraciones específicas se encuentran en: <https://www.sharedvalue.org/>
- 108/ <http://new.mainstreetproject.org/>
- 109/ En estos nuevos fideicomisos, el banco ofrece a los fideicomitentes gestionarlos sin un costo administrativo, ya que con los fondos depositados, el banco opera en sus negocios normales y aplica la ganancia financiera que obtiene para cubrir los costos de gestión del fideicomiso (contabilidad, asistencia técnica, etc.)
- 110/ Un ejemplo de lo que logra este conjunto de herramientas es el "mapa del café, el agua y la gente" presentado en la p. 20.

## ANEXO 1: Sobre la evolución de las cadenas de valor

Definidas tradicionalmente de manera lineal y secuencial, hoy las “cadenas de valor” requieren una nueva mirada para que el análisis de las mismas tenga el valor explicativo necesario. Lo resumen de este modo analistas de sistemas productivos y comerciales altamente complejos:

*“Dar sentido a la forma en que la economía global está evolucionando es una tarea difícil. Se necesita mejores herramientas teóricas y metodológicas con urgencia para analizar la compleja red de influencias, acciones y mecanismos de retroalimentación en acción. Como las economías nacionales y locales--y las empresas y los individuos insertos en ellos--han entrado en contacto más estrecho a través del comercio y la inversión extranjera directa, la complejidad del problema analítico ha aumentado. Las herramientas clásicas de la economía, especialmente las teorías de la oferta y la demanda y la ventaja comparativa nacional, aunque potentes y asombrosamente predictivas, siempre han sido demasiado limitadas y estilizadas para explicar toda la riqueza del desarrollo industrial y la vida económica.”<sup>111</sup>*

Como se puede notar en el título del artículo citado, ni siquiera el nombre del concepto ya logra capturar esta nueva realidad, y amerita considerar otros nuevos: “redes de valor”, por ejemplo, algo que el mismo Michael Porter comenzó a utilizar como evolución de su concepto ya clásico de “clusters”(traducido en algunos casos como

“racimos” en español, en otros se ha utilizado directamente el término en inglés).

Hace 15 años, ya se planteaba esta tendencia, bajo la influencia de la lógica mundial de las redes en su sentido más complejo (webs):

*“La pregunta clave para los negocios en la economía del conocimiento es ¿cómo se crea valor? La respuesta tradicional a esta pregunta se formula a través de la cadena de valor. Pero el pensamiento sobre cadenas de valor se basa en un modelo de la línea de producción de la era industrial que poco a poco se ha reemplazado por el nuevo modelo de empresa en la red de valor o el valor web. Actualmente, el gran desafío estratégico es reconfigurar un negocio concebido bajo la noción de cadena de valor a la estructura más fluida de la red de valor”.*<sup>112</sup>

El planteo de la RedSur es interesante en ese sentido:

*“...el mundo de la producción y el comercio ha evolucionado hacia una creciente fragmentación de los procesos productivos a escala global y hacia el progresivo pasaje de un comercio basado en el intercambio de bienes hacia otro basado en el intercambio de tareas. Paralelamente, las grandes empresas tercerizan cada vez más actividades para concentrarse en sus áreas núcleo desde el punto de vista de su desempeño competitivo. En esta transición, no importa tanto en qué cadena uno opera (basada o no en recursos naturales), o si se fabrica (o se contribuye a fabricar) un producto primario, industrial o se presta un servicio, sino qué funciones se desarrollan dentro de la cadena de valor.*

*En otras palabras, ya es hora de que dejemos de asociar al desarrollo exclusivamente con la industrialización, y nos concentremos en entender qué actividades son aquellas que actualmente tienen los atributos que hace algún tiempo creíamos que estaban asociadas de manera casi natural a la manufactura, o a ciertos segmentos de ella (e.g. generación y difusión de progreso técnico, rendimientos*

*crecientes a escala, encadenamientos y externalidades de conocimiento, etc.). Y también ya es momento de abandonar la vieja clasificación de la OECD que categoriza a las industrias como de baja, media y alta tecnología, ya que la misma, si tiene alguna utilidad, la tiene para las naciones de alto desarrollo, pero no para América Latina, ya que las realidades productivas y tecnológicas de nuestro continente son muy diferentes. Y ya que estamos también podemos proponer repensar la división del mundo de la producción en primarios, industria y servicios, y la clasificación en ramas productivas de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), ya que las mismas no se adaptan a las nuevas dinámicas de la fragmentación y especialización productiva, el surgimiento de áreas de negocio totalmente nuevas, y en las que confluyen diversos tipos de saberes y capacidades, y la emergencia de las redes como forma crecientemente relevante de innovar, producir y comerciar.*

*Tomemos nota además de algunos procesos que han venido desplegándose en las últimas dos o tres décadas y que alteran decisivamente el escenario con el que se pensaba la problemática del desarrollo en el pasado. En primer lugar, han emergido innovaciones de gran alcance en los complejos productivos asociados a los recursos naturales (notoriamente, las derivadas de la biotecnología aplicada al agro y la creación de organismos genéticamente modificados, pero también en minería y petróleo, más desarrollos incipientes de potencialmente muy alto impacto como la producción de vacunas u otros bienes en base a plantas por ejemplo). Adicionalmente, se ha observado una masiva incorporación de nuevas tecnologías informáticas y de comunicación en las cadenas basadas en recursos naturales que han dado surgimiento a nuevas formas de producción (e.g. agricultura de precisión).*

*El otro proceso destacable es que los servicios (desde el diseño y la investigación hasta la comercialización y el marketing, pasando por la logística, la gestión de calidad, etc.) son crecientemente la actividad en donde se genera el grueso del valor agregado, el trabajo calificado y la generación de conocimiento en muchas cadenas de valor.<sup>113</sup>*

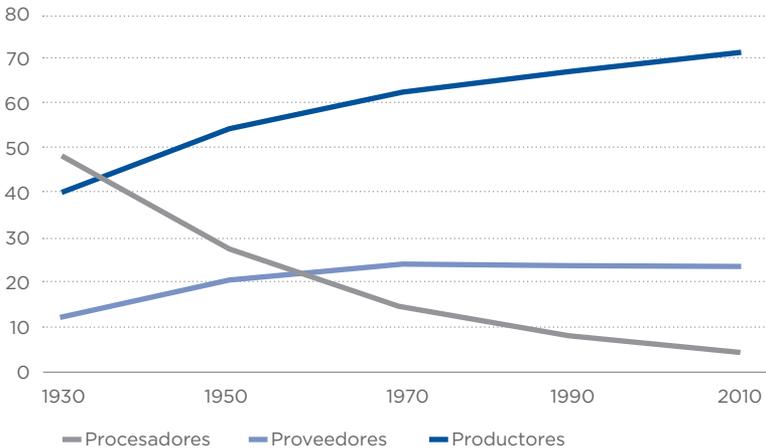
### Notas del capítulo

- 111/ Sturgeon, Timothy et al. "Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry", *Journal of Economic Geography* 8 (2008) pp. 297-321. Traducción libre para esta cita. [http://cggc.duke.edu/pdfs/JEG\\_autos\\_article\\_Sturgeon\\_et\\_al\\_May\\_2008\[1\].pdf](http://cggc.duke.edu/pdfs/JEG_autos_article_Sturgeon_et_al_May_2008[1].pdf)
- 112/ Allee, Verna. "Reconfiguring the Value Network", *Journal of Business Strategy*, Vol 21, N 4, July-Aug 2000. Traducción libre para esta cita.
- 113/ <http://www.desarrolloyrecursos.org/content/%C2%BFhay-lugar-para-el-escalamiento-en-las-cadenas-de-recursos-naturales-en-am%C3%A9rica-del-sur>  
Negritas adicionadas al texto.

## ANEXO 2: Creación de valor en la agricultura

La creación de valor en la agricultura tiene particularidades y ha evolucionado significativamente. No hay un concepto simple que resuma todo esto y se debe tener siempre en cuenta que “creación de valor” y “captura de valor” son dos conceptos diferentes, y lo “esencialmente agrícola” cubre principalmente la fase de creación y no todo lo que viene después y que va hasta la entrega del producto al consumidor final. Además, existe una creciente tendencia a ampliar el concepto de “valor”, sobre todo a partir de la noción de contabilidad integral, que incluye lo que anteriormente se consideraba “externalidades”, como las variables ambientales y sociales. La noción de “triple línea de resultados” es consecuencia de este análisis y propuesta de gestión de negocios, que hoy lleva a que las corporaciones más avanzadas tengan “reportes de sostenibilidad” (que cubre las tres líneas de resultados), y que se plantee la creación de “valor compartido”.<sup>14</sup> Apunta a cubrir todo el espectro de posibilidades la iniciativa de “Risk Management Education” de Texas A&M University, que describe las múltiples maneras de agregar valor a productos agrícolas. Dedicado a la cadena de valor del maíz en Estados Unidos, plantea que “los productores agrícolas reciben una muy pequeña porción del valor que paga el consumidor en relación a los procesadores de alimentos, especialmente los transformadores que producen artículos de marca. La captura de ese valor adicional de los productos agrícolas es un objetivo de muchos productores. [Este objetivo requiere definir] las actividades que hacen al valor agregado, esbozar las fuerzas económicas que generan

adición significativa de valor, y proporcionar directrices para iniciar un negocio propio de valor agregado.”<sup>115</sup> El estudio cubre las tres tendencias en ampliación del concepto de valor: “se presentan tres nuevos enfoques que se están analizando, promocionando e investigando y que, considerando aspectos del desarrollo sostenible, indicarán las estrategias de agregación de valor en su cálculo y en la búsqueda de lograr una mayor equidad en su distribución: a) la inclusión del aprovechamiento de los recursos naturales en las cuentas nacionales, derivado de las preocupaciones por temas ambientales y de sostenibilidad; b) el concepto del ‘valor compartido’, que busca generar una situación de ganancia mutua (situación ‘gana-gana’), mediante la creación de valor económico de tal forma que también se crea valor para la sociedad; y c) el trabajo de la red internacional de investigación ‘Capturing the Gains’, que pone el foco en la situación de los trabajadores y pequeños productores en las redes globales de producción.”<sup>116</sup>



La realidad patente de la agricultura es que, desde 1930 hasta esta década (2010), el ingreso que corresponde al productor (a nivel mundial) bajó de casi el 50 % a menos del 5 %. Mientras que la parte que captura el proveedor de insumos subió al doble (de 12 a 24,2 %) y la del procesador y comercializador del 40 a más del 71 %).

---

### Notas del capítulo

- 114/ En la economía cafetera, se puede mencionar la iniciativa de Nestle en este sentido: <http://www.nestle-centroamerica.com/csv>. Esta modalidad de gestión fue primero implementada por la empresa en la cadena de la leche.
- 115/ <http://agecoext.tamu.edu/files/2013/10/rm1-8.pdf> Traducción libre para esta cita.
- 116/ RIVEROS, HERNANDO y HEINRICHS, WEINKE. (2014). Valor Agregado en los Productos de Origen Agropecuario. IICA, San José, Costa Rica, p. 6.



## Bibliografía utilizada

### GENERAL

- AUSTIN, JAMES. y HESSELBEIN, FRANCES (2002). *Workbook. Meeting the Collaboration Challenge*. The Drucker Foundation, New York, USA.
- AUSTIN, JAMES y SEITANIDI, M. MAY. (2011). *Value Creation in Business-Nonprofit Collaborations*. Working Paper 12-019, Harvard Business School, USA.
- BAUMEISTER, EDUARDO y OTROS. (2004). *Opciones para Reducir la Pobreza Rural en Centroamérica*. Unidad Regional de Asistencia Técnica(RUTA), San José, Costa Rica.
- CATHOLIC RELIEF SERVICES (CRS). (2014). *Prácticas de Agricultura para Mejorar la Productividad del Agua en Sistemas de Producción de Secano en Centroamérica*. Equipo GWI (Iniciativa Global del Agua), Centroamérica, San Salvador.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA(CEPAL). (2012). *La Economía del Cambio Climático en Centroamérica*.
- CEPAL. (2014). *Impactos Potenciales del Cambio Climático sobre el Café en Centroamérica*. México, DF.
- FAUSTINO, JAIME y BOOTH, DAVID. (2014). *Development Entrepreneurship: How Donors and Leaders Can Foster Institutional Change*. The Asia Foundation, San Francisco, California, USA.
- FULTON, ROBERT(ED). (1983). *Coffee Rust in the Americas*. The American Phytopathological Society, St. Paulo, Minnesota, USA.

- GÓMEZ, MIGUEL. (2015). *Modelos Institucionales de la Cadena del Café. Experiencias de Centroamérica*. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Quito, Ecuador.
- INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA(IICA). (2013). *IICA's Contribution to the Efforts to Combat Coffee Rust in Central America*.
- INTERNATIONAL COFFEE COUNCIL (ICC). (2013). *Report on the Outbreak of Coffee Leaf Rust in Central America and Action Plan to Combat the Pest*. London, United Kingdom.
- ICC. (2014). *World Coffee Trade (1963-2013): A Review of the Markets, Challenges and Opportunities Facing the Sector*. London, United Kingdom.
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO). (2011). *Centroamérica en Cifras. Datos de Seguridad Alimentaria Nutricional*.
- OXFAM INTERNATIONAL (2014). *Coffee Rust Fungus Threatens Employment Collapse in Central America*. Oxford, United Kingdom.
- OSPINA, SONIA y FOLDY, ERICA. (2005). *Toward a Framework of Social Change Leadership*. Research Center for Leadership in Action, New York University, USA.
- PAIGE, JEFFREY.(1985). *Coffee and Politics in Central America*. University of Michigan, USA.
- PANHUYSEN, SJOERD y PIERROT, JOOST. (2014). *Coffee Barometer 2014*. Hivos, IUCN Nederland, Oxfam Novib, Solidaridad, WWF.
- PROMECAFE. (2013). *Plan de Acción con Medidas Inmediatas 2013. Programa Integrado de Combate a la Roya del Café y Recuperación de la Capacidad Productiva en Centroamérica*.
- PROMECAFE. (2013). *The Coffee Crisis in Mesoamerica. Causes and Appropriate Responses*.

- RICE, ROBERT y WARD, JUSTIN. (1996). *Coffee, Conservation, and Commerce in the Western Hemisphere*. Natural Resources Defense Council and Smithsonian Migratory Bird Center, USA.
- RIVEROS, HERNANDO y HEINRICHS, WEINKE. (2014). *Valor Agregado en los Productos de Origen Agropecuario*. IICA, San José, Costa Rica
- SÁNCHEZ, PEDRO y SALINAS, JOSE. (1979). *Tecnología de Bajos Insumos para el Manejo de Oxisoles y Ultisoles en América Tropical*. CIAT, Cali, Colombia.
- SAYER, JEFFREY y Otros. (2013). *Ten Principles for a Landscape Approach to Reconciling Agriculture, Conservation and Other Competing Land Uses*. PNAS, Vol. 110, No. 21. University of Nebraska, Lincoln, NE, USA.
- RATHGEB SMITH, STEVEN. (2012). *Nonprofit Organizations and Creating Public Value*. American University, University of Washington, USA.
- SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA CENTROAMERICANA (SIECA). (2013). *Mercado de Café en Centroamérica: Una Revisión del Estado Actual*. Policy Brief No. 2.
- STIR TEA AND COFFEE INDUSTRY INTERNATIONAL. (2013). *Central American Coffee Rust: No Easy Answers*.
- VARANGIS, PANOS y Otros. (2002). *Región Centroamericana. La Crisis Cafetalera: Efectos y Estrategias para Hacerle Frente*. Banco Mundial, Unidad de País LCC2C, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- WHELAN, TENSIE y NEWSOM, DEANNA. (2014). *Sustainable Coffee Farming. Improving Income and Social Conditions. Protecting Water, Soil and Forests*. Rainforest Alliance, New York, USA.
- WORLD BANK. (2005). *Shocks and Social Protection: Lessons from the Central American Coffee Crisis. Vol I: Synthesis of Findings and Implications for Policy*.

WORLD COFFEE RESEARCH. (2014). *Informe Anual*. Instituto Normal Borlaug, Universidad De Texas A&M, USA.

## EL SALVADOR

ASAMBLEA LEGISLATIVA. (2013). *Decreto No. 499. Ley Especial Transitoria para la Suspensión de Embargos por Créditos Otorgados al Sector Productor de Café*.

BLACKMAN, ALLEN y OTROS. (2012). *Land Cover Change in Agroforestry: Shade Coffee in El Salvador*. Land Economics, Vol. 88, No. 1. University of Wisconsin Press, USA.

CATHOLIC RELIEF SERVICES (CRS). (2015). *Situación del Sector Café*.

CONSEJO SALVADOREÑO DEL CAFE (CSC). (2014). *Estadísticas Cafetaleras*.

CSC. (2015). *Exportación de Café según Calidad*.

CSC. (2015). *Generación de empleo*.

GARZA HERNÁNDEZ, JORGE. (2012). *Caracterización de la Cadena Agroproductiva del Café en El Salvador*. Proyecto Plan de Agricultura Familiar. Cadenas Productivas MAG-IIICA.

GIOVANUCCI, DANIELE y OTROS. (2000). *Engaging Civil Society to Create Sustainable Agricultural Systems: Environmentally-Friendly Coffee in El Salvador and Mexico*. World Bank, Latin American and Caribbean Civil Society Team.

GOBIERNO DE EL SALVADOR. (2015). *Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019*.

MINISTERIO DE AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES (MARN). (2009). *Propuesta de Plan de Manejo de la Subcuenca Río Grande de Sonsonate*.

MARN. (2014). *Componentes o programas y acciones claves del Primer Plan Nacional de Cambio Climático, PNCC*.

PROGRAMA SALVADOREÑO DE INVESTIGACIÓN SOBRE DESARROLLO Y MEDIO AMBIENTE (PRISMA). (2014). *Enfrentando*

*la Crisis del Café desde las Experiencias de las Cooperativas y Productores Individuales de El Salvador.*

PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS. (2010). *Medios de Vida en El Salvador.*

TECHNOSERVE. (2014). *Análisis Estratégico de la Caficultura de El Salvador.*

## **GUATEMALA**

BAUMEISTER, EDUARDO. (2015). *Guatemala: Cambios en el Café y los Vínculos con Migraciones Internas y Externas.*

BERNDT, COLLEEN. (2007). *Does Fair Grade Coffee Help the Poor?* Mercatus Center, George Mason University, USA.

COVERCO. (2000). *Trabajadores del Café en Guatemala: Un Estudio de Condiciones Laborales y de Vida en las Fincas del Café.*

FISCHER, EDWARD y BART, VICTOR. (2014). *High-End Coffee and Smallholding Growers in Guatemala.* Vanderbilt University, USA.

MENDIZABAL DE MONTENEGRO, ANA LUISA y OTROS. (2013). *Diferenciación del Café de Guatemala por Medio de la Composición Química del Aroma.* Universidad del Valle de Guatemala, Revista 25.

MORENO, ELIZABETH. (2009). *Situación de las Mujeres Productoras de Café Organizadas en Guatemala.* Una Aproximación. Irish Aid, Solidaridad.

O'TOOLE, ELIZABETH. *Direct Trade Coffee: Fairer than Fair Trade?*

PELLI, CESAR y OTROS. (2014). *Sustainable Mitigation Techniques for Coffee Leaf Rust in Loma Linda, Guatemala.*

REYNOLDS, LAURA. (2002). *Poverty Alleviation Through Participation in Fair Trade Coffee Networks: Existing Research and Critical Issues.* Community and Resource Development Program, The Ford Foundation, New York, USA.

ROUX, GILLES y CAMACHO NASSAR, CARLOS. (1992). *Caracterización de la Cadena del Café en Guatemala*.

VERITE. (2012). *Research on Indicators of Forced Labor in the Supply Chain of Coffee in Guatemala*.

## HONDURAS

ASOCIACIÓN DE CAFÉS EL PARAÍSO (ASCAPAR). (2014). *Plan Estratégico de Promoción y Mercadeo de la Marca Colectiva Cafés El Paraíso*.

BAUMEISTER, EDUARDO Y WATTEL, COR. (1994) *Migraciones e Inserción Ocupacional de los Cafetaleros en Honduras*.

CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO RURAL. (2012). *Producción Sostenible en Honduras: Potencialidad del Sector para la Certificación*.

COMISIÓN CENTROAMERICANA DE AMBIENTE Y DESARROLLO. (2004). *Sistematización de la Experiencia de Honduras en el Cobro y Pago de Servicios Ambientales en el Sector Forestal*.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). (2010). *Honduras. Efectos del Cambio Climático sobre la Agricultura*.

CONSEJO HONDUREÑO DE LA EMPRESA PRIVADA (COHEP). (2013). *Perfil Sectorial. Café de Honduras*.

INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFE(IHCAFE). (2008). *Informe de Cierre Cosecha 2007-2008*.

IHCAFE. (2012). *Informe Anual 2010-2011*.

IHCAFE. (2012). *Informe Anual 2012-2013*.

LA GACETA. (2011). *Decreto No. 25-2011. Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional*.

LA GACETA. (2014). *Decreto No. 174-2013, Reformas a la ley de cooperativas*.

LA GACETA. (2014). *Acuerdo No. 041-2014. , Reglamento de la ley de cooperativas.*

MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF THE NETHERLANDS. (2012). *Café Especial: Cadena de Valor Honduras.*

OXFAM. (2015). *Afectación de la Roya en los Medios de Vida de Productoras y Productores Jornaleros del Café en Honduras.*

SECRETARÍA DE RECURSOS NATURALES Y AMBIENTE. (2010). *Estrategia Nacional de Cambio Climático.*

## NICARAGUA

ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE/ACF INTERNATIONAL (ACF). (2013). *Situación de Inseguridad Alimentaria de Poblaciones Vulnerables Altamente Dependientes del Café Afectadas por la Crisis de la Roya 2013 en Nicaragua.*

ASAMBLEA NACIONAL NICARAGUA. (2013). *Dictamen Ley para la Transformación y Desarrollo de la Caficultura.*

BANCO CENTRAL DE NICARAGUA. (2013). *Nicaragua en cifras.*

BANCO MUNDIAL. UNIDAD ADMINISTRATIVA DE PAIS, CENTRO-AMÉRICA, AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. (2012). *Estrategia de Alianza Conjunta AIF-IFC con la República de Nicaragua. Informe No. 69231-NI*

COMISIÓN NACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN Y DESARROLLO DE LA CAFICULTURA (CONATRADEC). (2014). *Ley No. 853. Ley para la Transformación y Desarrollo de la Caficultura.*

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO AGROPECUARIO Y FORESTAL DE NICARAGUA (FUNICA). (2012). *Estado Actual, Oportunidades y Propuestas de Acción del Sector Agropecuario y Forestal de Nicaragua.*

GOBIERNO DE RECONCILIACIÓN Y UNIDAD NACIONAL. (2013). *Programa Nacional de Transformación y Desarrollo de la Caficultura(PNTDC).*

ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO). (2012). *Análisis de Cadena de Valor del Café con Enfoque de Seguridad Alimentaria y Nutricional*.

FAO (2013). *Análisis de la Caficultura en Nicaragua. Informe de Misión*.

FAO (2014). *Comisión Técnica Internacional con la Caficultura de Nicaragua. Informe de Misión*.

UNIÓN NICARAGUENSE DE CAFETALEROS (UNICAFE). (2001). *El Café y su Impacto Ambiental en Nicaragua*. Agroforestería en las Américas, Vol. 8, No. 29.

UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (USAID). (2014). *Democracy, Human Rights and Governance Assessment of Nicaragua*.







# Perspectivas de la producción cafetera en Centroamérica ante los desafíos del cambio climático y el mercado

## *Cuaderno de trabajo*

El agro sistema cafetalero centroamericano está inmerso en una situación compleja, en algunos casos con características de crisis de viabilidad y con perspectivas de mejoramiento disímiles en la coyuntura actual.

La crisis de la roya expuso los grandes problemas sistémicos en el sector cafetalero: plantaciones viejas, con problemas de manejo; organizaciones de productores con capacidad de gestión insuficiente para enfrentar los retos y satisfacer las exigencias de un mercado más sofisticado y con alta volatilidad de precios; o una coyuntura y ámbito político desorganizado y con entes rectores limitados en su capacidad para guiar al sector en los procesos de innovación necesarios.

Pero, sobre todo, la crisis manifestó la variación definitiva de las condiciones climáticas dentro de las cuales se produce el café en Centroamérica, modificando las condiciones básicas de territorios y prácticas productivas y exigiendo de todos los actores una actitud y medidas diferentes ante la nueva condición general. Esto implica la necesidad de innovación, ante el riesgo de la inviabilidad, para miles de productores y otros actores en la cadena productiva del café.