

Sistematización de la Alianza Público-Privada (PPP) de Café Sostenible

gtz



GFA
Consulting Group



Sistematización de la Alianza Público-Privada (PPP) de Café Sostenible

Publicado por:

GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische
Zusammenarbeit GmbH

Programa:

Fortalecimiento de la Economía y del Empleo
FORTALECE (MINEC/GTZ)

Coordinación general:

Regina Bauerochse
Directora del Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)

Componente:

Clusters / cadenas productivas / ramas (CCR)

Sitio web:

www.gtz.de/elsalvador

Autora:

Gloria Mejía
Consultora
Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)

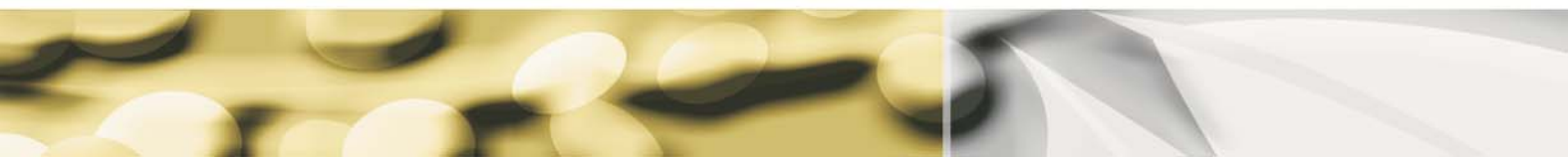
Revisión técnica:

Frank Pohl
Asesor
Programa FORTALECE (MINEC/GTZ) - GFA

Carolina Rivas
Asesora técnica
Programa FORTALECE (MINEC/GTZ) - GFA

Indice

Introducción	3
1. Marco Institucional	4
1.1 La GTZ, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH.....	4
1.2 El Programa FORTALECE (MINEC/GTZ).....	4
1.3 Componente de clusters / cadenas de producción / ramas (CCR).....	5
1.4. Productos e instrumentos del Programa FORTALECE/CCR.....	6
2. Alianzas Público-Privada	7
2.1 Objetivos de un PPP.....	7
2.2 ¿Desde cuándo la GTZ está realizando PPP?.....	7
2.3 Características importantes de un PPP.....	7
2.4 Áreas temáticas y ejemplos de PPP.....	7
2.5 Criterios a cumplir en un PPP.....	9
3. Introducción al sector cafetalero	10
3.1 Sector Cafetalero de El Salvador.....	10
3.2 Café sostenible.....	11
4. Descripción de la Experiencia	13
4.1 Proceso de planificación.....	13
4.2 Presupuesto del proyecto.....	16
4.3 Grupo Meta.....	16
4.3.1. Descripción de Cooperativa Cuscatlán. Situación inicial.....	16
4.3.1.1. Generalidades.....	16
4.3.1.2. Comercialización.....	16
4.3.1.3. Debilidades y fortalezas.....	16
4.3.1.4. Endeudamiento.....	17
4.3.2. Descripción de Cooperativa Acoboquerón. Situación inicial.....	17
4.3.2.1. Generalidades.....	17
4.3.2.2. Comercialización.....	17
4.3.2.3. Fortalezas y debilidades ACOBOQUERON.....	17
4.3.1.4. Endeudamiento.....	18
5. Recuperación de la experiencia	18
5.1 Selección inicial del Grupo Meta.....	18
5.2 Implementación del proyecto: aspectos comunes a ambas cooperativas.....	18
5.2.1. Sensibilización sobre producción sostenible y organización para la implementación.....	18
5.2.2. Establecimiento de las normas de café sostenible.....	19
5.2.3. Sostenibilidad.....	22
5.3 . Implementación del proyecto: aspectos particulares a ambas cooperativas.....	22
5.3.1 Caso Cuscatlán.....	22
5.3.1.1 Comercialización.....	22
5.3.1.2 Organización.....	23
5.3.2 Cooperativa Acoboquerón.....	23
5.3.2.1. Comercialización.....	23
5.3.2.2 Organización.....	23
6. Resultados obtenidos	24
7. Lecciones aprendidas	25
8. Siglas	28
Bibliografía	29





INTRODUCCIÓN

Desde 2002, la GTZ- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH- ha implementado el Componente Cadenas, Clusters y Ramas (CCR) del Programa FORTALECE (MINEC/GTZ) con el objetivo de contribuir al desarrollo de cadenas de valor a fin de aportar a los grandes objetivos del Programa que son la creación de empleo y generación de ingresos.

El Componente CCR está dirigido al fortalecimiento de la capacidad competitiva y las competencias profesionales de instituciones, empresas y otros actores de relevancia relacionados a clusters y/o cadenas de producción seleccionadas. Además CCR ha orientado sus esfuerzos hacia los grupos más vulnerables (micro y pequeños productores) en una óptica de reducción de la desigualdad económica y de creación de oportunidades.

En base a la experiencia adquirida por el Programa FORTALECE (MINEC/GTZ) en el fomento de cadenas de valor, se ve la necesidad de sistematizar su concepto, la importancia y su forma de aplicación. Esto se debe al hecho de que un importante pilar de la GTZ está centrado en la generación de conocimientos técnicos y prácticos para soluciones adaptadas a las necesidades locales, que permitan a las personas transformar su propio presente y futuro (GTZ, 2004).

En este sentido, la intervención de CCR en el fortalecimiento de cadenas de valor ha generado experiencias que deben ser recopiladas para ser compartidas con otros, a fin de que las lecciones aprendidas puedan ser aplicadas en otras experiencias similares. La información se presenta de la manera siguiente:

- ☉ síntesis del marco institucional
- ☉ descripción de la experiencia
- ☉ reconstrucción de las fases del proceso y resultados
- ☉ lecciones aprendidas

Este documento está dirigido a instituciones de apoyo, ya sean nacionales o internacionales, gremios, asociaciones, grupos sectoriales, entre otros. Adicionalmente, este documento es un insumo para la planificación e implementación de los proyectos de la GTZ y de otros cooperantes.

1. Marco Institucional

1.1 La GTZ, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH

La GTZ, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GMBH, es una empresa de servicios, con presencia mundial en el campo de la cooperación al desarrollo. La GTZ pertenece al Gobierno Federal de Alemania y es una empresa pública de derecho privado. Su principal mandatario es el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, BMZ <<http://www.bm.de/en/index.html>>, quien le transfirió en un Contrato General la implementación de los proyectos de cooperación técnica a nivel mundial. La Agencia está representada en casi 70 países por sus propias agencias.

Su objetivo es mejorar, en forma sostenible, las condiciones de vida de la población de los países en desarrollo y en proceso de reformas, para ayudar a preservar las bases de su existencia. El desarrollo sostenible para la GTZ implica la búsqueda de la eficiencia económica para permitir un mayor bienestar, la distribución de las oportunidades en forma equitativa - entre pobres y ricos, entre el Norte y el Sur y entre hombres y mujeres, el aprovechamiento de los recursos naturales con miras al bienestar de las personas en el presente y en el futuro. El método de trabajo de la GTZ se caracteriza por ser integral, orientado a procesos y orientado a valores.

1.2 El Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)

Es un Programa concertado entre los Gobiernos de la República de El Salvador y de la República Federal de Alemania, para contribuir a la generación de empleo sostenible, de calidad y cantidad, fortaleciendo la economía y beneficiando sectores de escasos recursos de la población salvadoreña. El programa inició sus actividades en abril del 2002 y tiene como gran objetivo:

Aprovechamiento de un conjunto de instrumentos de probada eficiencia para la promoción de la economía y del empleo en El Salvador, con el fin de reducir el desequilibrio económico y de desarrollo entre las regiones del país.

La contraparte política del Programa FORTALECE (MINEC/GTZ) es el Ministerio de Economía; además, coordina y coopera con otras instituciones intermedias, ONG's, municipalidades, gremiales, así como también con otros proyectos ejecutados con fondos de la cooperación alemana, a través de la GTZ, y con otros proyectos ejecutados con fondos de otros cooperantes y de otras instituciones gubernamentales.

Integral	Orientado a Procesos	Orientado a Valores
<p>Vinculación de las distintas dimensiones de los objetivos (económicas, sociales, ecológicas)</p> <p>Enfoque de múltiples niveles y enfoques de alcance supranacional</p> <p>Fomento de una mejora en la acción conjunta del Estado, la sociedad civil y el sector privado</p> <p>Integración de diversas formas de asesoría (técnica, organizacional, política).</p>	<p>Gestión del cambio de corte profesional y orientada a resultados</p> <p>Fortalecimiento de la eficiencia y del sentido de responsabilidad propia de las contrapartes</p> <p>Moderación de procesos justos de negociación entre intereses divergentes; fomento de los grupos de interés desaventajados</p>	<p>Democracia, estado de derecho y derechos humanos como valores fundamentales</p> <p>Fomento del buen gobierno (participación de la población, transparencia, obligación de rendir cuentas)</p> <p>Introducción de conceptos de la economía de mercado social y ecológica</p>

1.3 Componente de clusters / cadenas de producción / ramas (CCR)

El Programa FORTALECE (MINEC/GTZ) consta de cinco componentes que son los siguientes:

- 1 Clusters / cadenas de producción / ramas (CCR)
- 2 Desarrollo Económico Local y Empleo (DELE)
- 3 Empleo Juvenil (EJ)
- 4 Diálogo Interinstitucional (DI)
- 5 Defensoría del Consumidor (DC)

Los cinco componentes han sido diseñados en base a una estrategia de mutuo refuerzo y comparten algunos ejes transversales de trabajo como: pobreza, género, medio ambiente, juventud y calidad.

Justificación del componente CCR y marco teórico

El Salvador ha tenido un comportamiento económico muy diverso en los últimos años. En la primera mitad de la década de los noventa, registró tasas de crecimiento muy favorables y superiores a las experimentadas por la mayoría de países de Centroamérica. Sin embargo, a partir de 1995, la tasa de crecimiento de la economía salvadoreña empezó a caer sin dar muestras de recuperación hasta la fecha. Como consecuencia, se finalizó la década de los noventa con sectores productivos deprimidos y un deterioro del índice de crecimiento del PIB. En este escenario se desarrolla el componente CCR del programa FORTALECE (MINEC/GTZ). La GTZ reconoce que, para aprovechar las oportunidades brindadas por el proceso de globalización, es indispensable un proceso de transformación de los productores salvadoreños en empresarios, que les permita aumentar su sensibilidad hacia aspectos tales como: nichos de mercado, calidad e inocuidad, desarrollo de marcas

El Componente de CCR se orienta al logro de una cooperación lo más efectiva posible, dentro de clusters / cadenas de producción / ramas (CCR), incluyendo a las respectivas instituciones de apoyo, con el fin de que todas las empresas involucradas puedan aumentar su capacidad competitiva. Las áreas de cooperación principales son: apoyo a la asociatividad, investigación y mejora de procesos tecnológicos, apoyo a la comercialización, capacitación en procesos tecnológicos, publicación de folletos y boletines técnico informativos y aspectos logísticos.

y diferenciación de productos. En consecuencia, el enfoque adoptado en el componente CCR aspira a integrar las PYMEs locales dentro de cadenas de valor competitivas a nivel nacional e internacional para aumentar ingresos y empleos.

El concepto de cadenas de valor ha encontrado gran interés en las organizaciones de cooperación técnica desde la formulación en los años noventa del Global Commodity Approach (Gereffi et al. 1994), y aun más con el recién debate sobre el más extenso Value Chain Approach (Kaplinsky and Morris, 2000). La definición “cadena de valor” se refiere a una cadena productiva caracterizada por cierto nivel de coordinación y articulación entre los distintos eslabones que corresponden a las actividades de transformación de insumos físicos y servicios en un producto y abarcan una serie de fases que se ubican tanto hacia atrás (identificación de materia prima, diseño del producto etc.) como hacia adelante (entrega, venta, regreso etc.).



Desde un punto de vista operativo, el valor de este concepto reside en el reconocimiento de que la competitividad de un producto o empresario en el mercado nacional e internacional no depende del desempeño individual de cada actor de la cadena, más bien es determinada por el funcionamiento de toda la cadena y por el nivel de coordinación existente entre sus distintos eslabones.

Los beneficios que se buscan conseguir a través del enfoque de cadena son los siguientes:

- 1 Aumentar la competitividad de un producto a través de la identificación de fortalezas y debilidades al largo de todo el proceso productivo que permitan mejorar sus características en términos de calidad, precio, volumen, confiabilidad, diseño del producto y tiempo de entrega.
- 2 Acceder nuevos mercados (nacionales e internacionales) y consolidar los existentes a través del análisis de las características de la demanda y el cumplimiento de los requisitos de mercado (por ej. estándares internacionales de calidad, buenas prácticas agrícolas, etc.)
- 3 Integrar a productores y empresarios vulnerables en una dinámica de cadena de valor.

Población Objetivo (Beneficiarios)

La población meta con la que se trabaja es:

- ☉ Empresarios, empresarias, cooperativas en subsectores y regiones seleccionadas que tienen potencial de desarrollo.
- ☉ Personas con empleo y personas que buscan empleo, especialmente en los sectores más vulnerables de la población.
- ☉ Otras empresas privadas que cumplen con criterios PPP (sigla en inglés para Public- Private-Partnership) que es una alianza estratégica entre el sector público y privado.
- ☉ Socios estratégicos del Programa FORTALECE (MINEC/GTZ).

1.4. Productos e instrumentos del Programa FORTALECE/CCR

A fin de contribuir al desarrollo de cadenas de valor en varios sectores económicos, el Programa FORTALECE (MINEC/GTZ) cuenta con los siguientes insumos:

- 1 Metodología para la identificación, sensibilización y elaboración de una estrategia de fomento de CCR.
- 2 Fomento de la capacidad analítica y de gestión de los actores de la cadena.
- 3 Marco legal para la asociatividad empresarial.
- 4 Instrumentos de integración con el sector privado.
- 5 Estrategia integral de fomento de economía local.

2. Alianzas Público-Privada

- Las **“Public Private Partnerships”** son cooperaciones para el desarrollo entre el sector público y el sector privado.
- La alianza público-privada (PPP) es un instrumento que la GTZ ejecuta por encargo (BMZ) y que puede contribuir a alcanzar las metas de desarrollo del milenio con el aporte del sector privado.

2.1 Objetivos de un PPP

- Fortalecimiento de los efectos para el desarrollo derivados de actividades empresariales bajo un esquema de ganar- ganar entre la empresa privada y las instituciones públicas.
- Sensibilización de la empresa con respecto a objetivos de política de desarrollo.
- Mobilización de medios complementarios para el logro de objetivos de política de desarrollo.

2.2 ¿Desde cuándo la GTZ está realizando PPP?

Desde 1999, la GTZ ha realizado cooperaciones con el sector privado en más de 60 países.

2.3 Características importantes de un PPP

- Proyectos PPP son concebidos en un diálogo entre los socios públicos y privados y realizados conjuntamente.
- Las prestaciones de ambos socios se complementan en las áreas de sus respectivas ventajas comparativas.
- En los proyectos PPP, cada socio contribuye con lo que hace mejor: GTZ provee el know-how y contactos, apoyo al desarrollo del concepto y financiamiento, coordina las diferentes medidas y establece vínculos con otros tomadores de decisiones, también supra-regional. Las compañías privadas

contribuyen con tecnología, capital y experiencia y son usualmente responsables para realizar los proyectos en los sitios. Los socios comparten los costos y los riesgos de una forma equitativa.

2.4 Áreas temáticas y ejemplos de PPP

La GTZ tiene una experiencia amplia en áreas directamente conectadas con el sector privado en los países de desarrollo. Esto abre diversas oportunidades para cooperación:

Cuadro 1. Áreas Temáticas de PPP.

Áreas Temáticas de PPP	Ejemplos de PPP
Estándares sociales y ambientales	Promoción del uso de tecnologías amigables con el ambiente.
Capacitación vocacional	Mejoramiento de las capacidades de los especialistas y el personal de manejo.
Desarrollo de recursos humanos para la industria	Fortalecimiento de sistemas locales de capacitación.
Construcción de competencias en agricultura	Apoyo y capacitación para cooperativas y asociaciones de productores.
Transferencia de tecnología	Apoyo a la introducción de nuevas tecnologías amigables ambientalmente en empresas locales.
Servicios financieros	Desarrollo y comercialización de software para las instituciones financieras.
Servicios sociales/iniciativas sociales	Apoyo de introducción de los sistemas de salud para empleados y sus familias.

Cooperación público-privada para desplegar la cadena de cacao ecuatoriano

El proyecto: En Ecuador, GTZ acompañó una cooperación público-privada que fortalecía las capacidades exportadoras de una cadena de valor de cacao fino.

Las actividades: Primero se evaluaron las causas que originaban los problemas de calidad en la exportación: la Asociación de Exportadores de Cacao ANECACAO hizo un diagnóstico sobre el sistema de manejo de la calidad en el Ecuador, y la Asociación Alemana de Importadores de Cacao “Kakaoverein” analizó el estado del cacao al llegar al puerto de Hamburgo. Así inició una alianza estratégica entre pequeños productores, comerciantes, ANECACAO, GTZ y la Asociación Alemana “Kakaoverein” para optimizar el funcionamiento del sistema de control de calidad de cacao.

Luego se ejecutaron varias actividades con los actores de la cadena: programas de capacitación, cuñas radiales para reforzar y extender el alcance de los mensajes (mezcla de variedades, humedad, fermentación, inocuidad) y se generó material de apoyo y promoción (afiches). Además se realizó un día de campo para fomentar las buenas prácticas agrícolas con 180 pequeños productores y una misión de los actores ecuatorianos al puerto Hamburgo para evidenciar el real estado del cacao ecuatoriano que arriba a este puerto.



Los resultados: En el 2006 la cantidad exportada hacia Alemania fue 22,455.43 TM, lo cual muestra un incremento del 69% con respecto a las exportaciones del 2004. El “Kakaoverein” ha reportado que los problemas de humedad han disminuido en 31.5% con respecto al año 2005. Con respecto a problemas de infestación, se están tomando medidas, pero todavía hay que encontrar una solución a este segundo problema de calidad.

2.5 Criterios a cumplir en un PPP

Complementariedad: Los aportes públicos y privados deben complementarse de tal forma que a través de la cooperación ambas contrapartes alcancen sus metas a costos más bajos, en forma efectiva y más rápidamente.

Subsidiariedad: Como aporte PPP de la contraparte privada es considerada tan sólo aquella parte que no se relaciona con la actividad empresarial originaria de la empresa.

Neutral en cuanto a la competencia: La GTZ debe estar abierta, sin restricciones de acceso, a la cooperación con todas las empresas. Por esta razón las posibilidades de cooperaciones PPP y las distintas medidas PPP deberán ser publicadas y difundidas a la mayor cantidad de empresas posibles.

Aporte propio del sector privado: La empresa tiene que prestar un aporte financiero, de personal y/o monetario importante a la medida PPP. Los recursos y aportes realizados por parte del sector privado a las cooperaciones de desarrollo pueden ser de diversa naturaleza, como por ejemplo servicios de asesoría y calificación, transferencia de know-how y tecnología, infraestructura, adquisición de equipamiento para instituciones en el país contraparte, etc. Es importante que se trate de aportes que en su impacto vayan más allá del interés propio empresarial original y que sean de interés común. Por ejemplo, costos que son por ejemplo parte de una inversión, no pueden ser considerados como aporte a la medida PPP:



3. Introducción al sector cafetalero

3.1 Sector Cafetalero de El Salvador (extracto de “El Cultivo de Café en El Salvador, Autor: Consejo Salvadoreño del Café 2007)

En El Salvador, el café continúa siendo una actividad de importancia estratégica para la sostenibilidad económica, social y ambiental. A continuación se resaltan algunos aspectos sobre la importancia socioeconómica del café para el país.

- ☉ En el año 2005, el café representó el 1.5% del PIB y el 12.6% del PIB Agropecuario (no incluye el apoyo agroindustrial).
- ☉ Las exportaciones de café representaron en 2005 un 4.8% del total de exportaciones del país, a pesar de la diversificación de exportaciones y la disminución en la productividad del parque cafetalero. La actividad cafetalera promedió entre los años 1995 y 2005 un 9.2% de las exportaciones totales de El Salvador.
- ☉ El café bajo condiciones normales aporta 160,000 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.
- ☉ En el año 2006, el 40.1% aproximadamente de los fondos de créditos destinados por la Banca y Financieras al sector agropecuario es para el sector cafetalero, si hablamos únicamente del subsector agricultura el porcentaje representa el 62.4% de total de créditos. El monto de créditos del sector café que asciende a \$93 millones representa un 3.1% del total de créditos totales del país.
- ☉ La generación de empleo por parte del rubro cafetalero constituye, además, una de las principales contribuciones de este sector para mantener la estabilidad social y política del país, considerando que en condiciones normales el empleo del sector cafetalero representa cerca del 6% de la Población Económicamente Activa (PEA).

En el país, la diferenciación de cafés es un proceso que está tomando fuerza. Una muestra es el crecimiento que este sector ha tenido en los últimos años (Cuadro 3).

Cuadro 3. Participación porcentual de las exportaciones de café.

Exportaciones de café salvadoreño (2004-2006) quintales oro		
Calidad	2004/2005	2005/2006
Comerciales	1,201,371	1,034,853
Bajío	64,313	38,888
Media altura	741,554	702,898
Estricta altura	395,505	293,067
Diferenciados	302,137	386,695
Gourmet	128,042	144,421
Orgánico	12,938	15,234
Sostenible	51,315	63,587
Comercio Justo	5,436	7,488
Comercio Justo/orgánico	375	4,238
Gourmet/sostenible	615	3,510
Finos	103,416	148,218
Inferiores	204,309	243,416
Elaborados	4,173	3,876
Solubles	791	85
Tostados	3,382	3,790
	1,711,990	1,668,839

3.2 Café sostenible

El café sostenible es un producto diferenciado en los mercados internacionales, en el que los consumidores y los comerciantes exigen el cumplimiento de normas y prácticas específicas, que buscan impactar en las condiciones sociales, ambientales y económicas de los productores. A la vez, el café sostenible cumple altos estándares de calidad que satisfacen a los consumidores.

Existen diferentes sellos que certifican estos cafés diferenciados. Estos varían de acuerdo a los mercados a los que el producto se dirige, pero en general, todas las normas cumplen casi los mismos requisitos. Entre estas normas se encuentra el sello Rainforest Alliance.

¿Qué es la certificación de Rainforest Alliance?

La certificación es una herramienta de conservación donde un actor independiente, tercera parte, recibe un sello de aprobación que garantiza a los consumidores que los productos que están comprando son el resultado de prácticas realizadas de acuerdo a un sistema de producción que favorece el medio ambiente y las condiciones laborales. Esto se expresa en un grupo específico de criterios que consideran aspectos ecológicos, económicos y sociales.

¿Cuál es el objetivo de la certificación?

A medida que la población humana impacta los ecosistemas en el mundo, se considera la certificación como una herramienta importante para llevar un cambio positivo continuo. La certificación provee un método efectivo para asegurar que los recursos naturales sean manejados en el largo plazo.

¿Con quién se trabaja la certificación?

Rainforest Alliance y sus organizaciones asociadas, bajo el auspicio de la Red de Agricultura Sostenible (RAS), trabaja con los agricultores para apoyarlos en incorporar las normas en la protección de la vida silvestre, los ecosistemas y los derechos de los trabajadores y de las comunidades aledañas.

La RAS concede el sello verde de Rainforest Alliance Certified a las fincas, no a empresas o productos. Los productores pueden solicitar la certificación de todas sus tierras en producción y las empresas pueden pedir que se certifiquen sus fincas proveedoras. Adicionalmente, las empresas pueden registrarse con Rainforest Alliance para empezar a comercializar productos bajo el sello certificado. La certificación es totalmente voluntaria y el proceso inicia con la solicitud por parte del productor.

¿Qué actividades se han realizado en el sector cafetalero?

Desde 1998 el programa de agricultura sostenible “Rainforest Alliance certified” se ha promovido en el sector cafetalero de El Salvador, el cual es un sector estratégico, ya que un 9% del territorio nacional está cultivado de café bajo sombra, proporciona servicios ambientales y genera empleo rural e industrial y otros empleos indirectos. Gran parte de los cafetales salvadoreños bajo sombra poseen características muy similares a las de un bosque natural, con lo que brindan un hábitat importante para la biodiversidad.

Principios Sociales y Ambientales de la Agricultura Sostenible

- 1 Sistema de Gestión Social y Ambiental -- Las actividades agrícolas deben ser planificadas, monitoreadas y evaluadas, considerando aspectos económicos, sociales y ambientales, y demostrar el cumplimiento con la legislación y la norma de certificación. La planificación y el monitoreo son esenciales para el eficaz manejo de la finca, la producción rentable, cosechas de calidad y el mejoramiento continuo.
- 2 Conservación de ecosistemas -- Los productores promueven la conservación y recuperación de los ecosistemas dentro o cerca de las fincas.
- 3 Conservación de la vida silvestre -- Se toman medidas concretas y constantes para proteger la biodiversidad, las especies amenazadas y en peligro y sus hábitats.
- 4 Conservación de fuentes de agua -- Toda contaminación deber ser controlada y las fuentes de agua deben ser protegidas con barreras de vegetación.
- 5 Tratamiento justo y buenas condiciones para los trabajadores -- La actividad agrícola debe procurar el bienestar y una buena calidad de vida de los productores, trabajadores y sus familias.
- 6 Salud y Seguridad Ocupacional -- Deben haber condiciones seguras en el trabajo y los trabajadores deben recibir capacitación y equipo apropiado para realizar sus tareas.
- 7 Relaciones con la comunidad -- Las fincas deben ser "buenas vecinas" para las comunidades cercanas y motores para el desarrollo económico y social.
- 8 Manejo Integrado del cultivo -- Los productores deben utilizar técnicas de manejo integrado de plagas y controlar estrictamente el uso de cualquier agroquímico para proteger la salud y seguridad de los trabajadores, las comunidades y el ambiente.
- 9 Conservación de suelos -- La erosión debe ser controlada y la riqueza y fertilidad de los suelos deben ser conservadas y enriquecidas cuando sea posible.
- 10 Manejo Integrado de Desechos -- Los productores deben tener un plan de manejo de desechos para reducir, reusar y reciclar siempre que sea posible y hacer un apropiado manejo de todos los desechos.

¿Cuál es el proceso de certificación Rainforest Alliance en el país?

- 1 Contactar a Salvanatura y llenar una solicitud.
- 2 Pagar por una visita de pre-diagnóstico.
- 3 Recibir la visita de pre-diagnóstico y esperar el informe que indica las condiciones actuales de la finca.
- 4 Elaborar y ejecutar un plan de manejo socio-ambiental de mejoras continuas basado en el informe del pre-diagnóstico.
- 5 Una vez resueltas las mejoras necesarias, pagar la auditoría de certificación.
- 6 Facilitar la auditoría de certificación y esperar el resultado.
- 7 Si los resultados de la auditoría son favorables, se envía este informe al comité internacional de certificación (CIC) en Costa Rica.
- 8 Recibir del comité internacional, el informe aprobado, el Contrato y el Certificado de Certificación de la finca.
- 9 Firmar el contrato de certificación por 3 años con Rainforest Alliance y pagar los derechos anuales por usar el Sello de Certificación.
- 10 Colaborar con Salvanatura para realizar auditorías anuales y auditorías no programadas, con el propósito de verificar el cumplimiento de la norma.

4. Descripción de la Experiencia

4.1 Proceso de planificación

La propuesta del proyecto “Fomento de la industria de café sostenible por pequeños productores y establecimiento de la comercialización” fue una iniciativa de la empresa Muyschondt Ávila S. A., miembro de Neumann Kaffee Gruppe (NKG), dirigida a contribuir al desarrollo de la sostenibilidad de la producción de café en El Salvador. La idea fue apoyada y posteriormente implementada por EDE Consulting quien involucró como contrapartes al Neumann Kaffee Gruppe y a la GTZ, instituciones

que ejecutan otras iniciativas bajo la figura de PPP alrededor del mundo.

Este proyecto fue formulado para promover el cumplimiento de los estándares sociales y ecológicos de la producción de café sostenible en las fincas de pequeños productores (Cuadro 4). Esto con el propósito de contribuir a la inclusión de los beneficiarios en el desarrollo sostenible del sector cafetalero salvadoreño y permitir su ingreso al mercado creciente de café certificado a nivel mundial.

Cuadro 4. Marco Lógico del proyecto “Fomento de la industria de café sostenible por pequeños productores y establecimiento de la comercialización”.

Objetivo del Proyecto		
Resultados	Indicadores	Actividades
<p>1. Los productores entienden los principios de la producción y procesamiento de café sostenible e introducen los estándares de sostenibilidad paso a paso en sus fincas.</p>	<p>1.1 Estudio base de la situación de los pequeños productores y estándares establecidos al 12/2004</p> <p>1.2 Los estándares se adaptan continuamente y de forma participativa a las condiciones de los pequeños productores en El Salvador. Primeros resultados documentados al 12/2004</p> <p>1.3 Hasta finales de 2004, 4 cursos en la producción de café sostenible impartidos a las cooperativas, 8 cursos a finales de 2005 y 12 cursos a finales de 2006.</p> <p>1.4 Aspectos del Common Code puestos en práctica de una manera continua y piloto. Resultados documentados y la Iniciativa C4 está disponible. Las primeras experiencias documentadas al 3/2005.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Investigar los diferentes estándares de sostenibilidad y adaptación a las condiciones en el proyecto con la participación de diferentes actores y con apoyo científico. ☉ Intercambiar intensivamente con la iniciativa C4 y poner en marcha de los aspectos de sostenibilidad. ☉ Realizar estudio base (análisis de brecha) ☉ Realizar cursos ☉ Apoyar a técnicos para la implementación de los estándares de sostenibilidad

Resultados	Indicadores	Actividades
<p>2. Se desarrolla e implementa un sistema realista y creíble de verificación de los estándares de sostenibilidad para los pequeños productores en El Salvador</p>	<p>2.1 Indicadores de sostenibilidad para la producción de café de pequeños productores desarrollados a base de enfoques vigentes, pej. El índice de sostenibilidad NKG. Esto se documenta a finales de 2004. Los indicadores están actualizados.</p> <p>2.2 La implementación de los estándares es verificada a finales de 2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Seleccionar una organización adecuada para la verificación ☉ Elaborar un sistema de control interno como apoyo para la verificación ☉ Definir el proceso de la verificación de la implementación de los estándares. ☉ Crear un proceso de verificación, analizar los resultados y hacer alcanzable para la iniciativa C4.
<p>3. Se logra la comercialización del café sostenible</p>	<p>3.1 Sobreprecio para el café sostenible en el mercado internacional.</p> <p>3.2 Capacitaciones en mercadeo dirigidas a productores a través de 2 talleres a finales de 2004, 4 talleres a finales de 2005 y 6 talleres a finales de 2006.</p> <p>3.3 Las cooperativas reciben informaciones constantes sobre mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Realizar talleres en comercialización ☉ Preparar informaciones sobre el desarrollo de mercados y divulgarlas ☉ Informar a las tostaderías sobre el proyecto y el proceso de verificación ☉ Comercializar café sostenible y abrir nuevos mercados en Europa y Estados Unidos ☉ Elaborar material promocional (brochures) ☉ Participar en ferias de cafés especiales
<p>4. Las asociaciones de pequeños productores han fortalecido su organización y ofrecen los servicios para sus socios en una manera eficiente.</p>	<p>4.1 Planes de negocio de las cooperativas desarrollados en el 2005 y 2006.</p> <p>4.2 A través de encuestas, los socios de la cooperativa muestran una satisfacción de los servicios ofrecidos.</p> <p>4.3 Un taller para socios de las cooperativas en aspectos de calidad, sostenibilidad y desarrollo de mercados realizados en 2004, 2005 y 2006.</p> <p>4.4 A través de encuestas, se constatará que los socios han obtenido los conocimientos de los temas mencionados en los talleres del punto 4.3.</p> <p>4.5 Las cooperativas apoyan a sus socios en las acciones para la diversificación de sus ingresos con un taller en 2005 y 2006.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Formar el personal en calidad, mercadeo de café y análisis de información de mercado ☉ Analizar el potencial de diversificación y apoyo para su realización

Resultados	Indicadores	Actividades
5. Se capacitan a los multiplicadores para la difusión de los estándares de sostenibilidad quienes transfieren sus conocimientos a instructores de las asociaciones de pequeños productores.	<p>5.1 4 multiplicadores identificados para la difusión del contenido de la capacitación al 9/2004 y se forman como capacitadores al 9/2005</p> <p>5.2 Multiplicadores difunden los conocimientos de la capacitación en las asociaciones de pequeños productores al 9/2005.</p> <p>5.3 Los contenidos de la capacitación y de la iniciativa C4 se documentarán en forma escrita al 12/2006.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los multiplicadores para la difusión de los conocimientos y capacitarlos en el uso de los estándares así como en su difusión. Cooperar con actividades relacionadas al socio del proyecto y otras organizaciones; identificar instituciones de posible apoyo a la capacitación y transferir las experiencias de las capacitaciones a otros proyectos e iniciativas.

Como herramienta de implementación de la propuesta se utilizó la cooperación pública privada (PPP) entre actores involucrados en las áreas de comercialización, asistencia técnica y cooperación

para el desarrollo (Figura 1). Una vez definidos los aportes de cada socios, se identificaron los beneficiarios que fueron dos cooperativas cafetaleras: ACOBOQUERON y Cuscatlán.

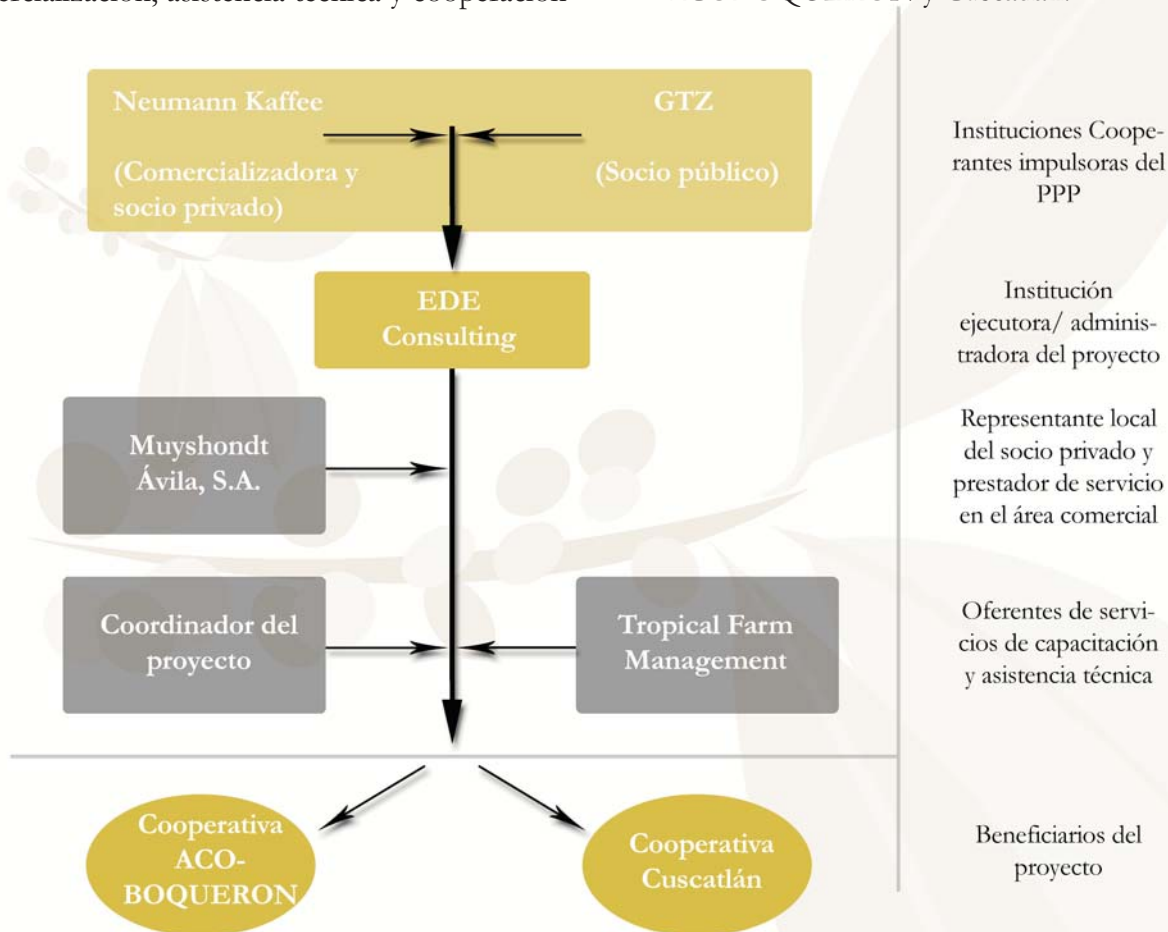


Figura 1. Organización/estructura de las instituciones participantes en el PPP Café Sostenible en El Salvador

4.2 Presupuesto del proyecto

El proyecto tuvo un presupuesto de 429 mil Euros aportado en un 90% por los socios público y privado y en un 10% por las dos cooperativas beneficiarias (Cuadro 5).

Cuadro 5. Presupuesto del proyecto Fomento de la industria de café sostenible por pequeños productores y establecimiento de la comercialización.

Socio	Aporte	Porcentaje
Neumann Kaffee Gruppe	200,000 €	47
GTZ	184,000 €	43
Cooperativas beneficiarias	45,000 €	10
TOTAL	429,000 €	100

4.3 Grupo Meta

La Cooperativa ACOBOQUERON y Cuscatlán que agrupan a 370 pequeños productores de café.

4.3.1. Descripción de Cooperativa Cuscatlán. Situación inicial.

4.3.1.1. Generalidades

La Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de Cuscatlán, nace en 1984, conformada inicialmente por 50 socios todos del departamento de Cuscatlán, en la zona central de El Salvador. La cooperativa ha sido apoyada por diferentes proyectos de desarrollo para los pequeños caficultores, lo que ha atraído a más productores de los diferentes departamentos, llegando a tener alrededor de 250 socios.

Durante los últimos años, la baja de los precios internacionales del café ha desmotivado a algunos socios, otros simplemente se han retirado, esto ha permitido disminuir el número de socios hasta probablemente unos 183 (Agosto 2004), de los cuales solo 50 socios son activos y manejan alrededor de 480 mz.

4.3.1.2. Comercialización

El procedimiento que se sigue es que la Cooperativa recibe el café de los socios y cuándo

tienen volumen altos de café, establecen el contacto con el cliente. Del café uva, alrededor del 20% es procesado en café pergamino seco por un tercero y vendido al exportador. La cooperativa también vende café tostado en el mercado local.

En el año 2004, la mitad de la producción fue vendida a Muyschondt Avila S. A. y la mitad a otros exportadores.

A pesar de que el comité de comercialización de la cooperativa se ocupa principalmente de la compra de fertilizantes para sus socios, Cuscatlán tiene un buen poder de negociación, gracias principalmente al volumen de su producción. Para el tiempo de inicio del proyecto, en la cooperativa no había una figura que se responsabilizara del seguimiento de precios de mercado ni de la formulación de proyecciones de venta.

4.3.1.3. Debilidades y fortalezas

Su mayor fortaleza era tener varios años en el mercado y que debido al número de socios y al volumen de café poseía un buen poder de negociación. Adicionalmente, el café no era la única fuente de ingreso de sus miembros, pues su producción estaba diversificada con otros rubros agrícolas.

En cuanto a las debilidades, un factor clave era la dispersión de los intereses de los socios, que no permitía tener una visión clara de los objetivos que como institución perseguían. Su nivel de endeudamiento era alto, sin embargo al momento de iniciar el proyecto no había riesgo que acreedores pudieran demandar sus deudas. Otro factor fundamental, era que en los últimos años la Cooperativa había presentado pérdidas en su desempeño económico.

Era importante para la cooperativa obtener mayores ingresos a través de la venta del café, sin embargo, los socios desmotivados no se involucraban y no tenían una actitud activa hacia la Cooperativa y preferían vender su café en otros lugares a mejores precios. Esto se refleja en el número limitado de socios haciendo uso del programa de crédito y tomando parte en el proyecto de certificación.

4.3.1.4. Endeudamiento.

Durante mucho tiempo todas las actividades de la cooperativa mostraban márgenes netos razonables. La Cooperativa trabajaba con créditos extendidos por Muyshondt Avila que cada año restaba al precio que le pagaba por su café el monto prestado. Lo mismo sucedía con el crédito que los socios debían a la cooperativa. De esta forma, en teoría, no se generaba una gran deuda ni del lado de los activos o pasivos del balance de la cooperativa.

El problema se presentó cuando durante 1996 y 1997 los precios de café fueron tan bajos que los socios no fueron capaces de pagar sus créditos, incluyendo a MA. Desde allí, muchos socios no quieren o no pueden pagar su deuda a la cooperativa. Con la cooperación de MA, los créditos a pagar a MA han sido reestructurados en el largo plazo.

4.3.2. Descripción de Cooperativa Acoboquerón. Situación inicial.

4.3.2.1. Generalidades

La Asociación Cooperativa de Comercialización, Aprovechamiento, Ahorro y Crédito de Productores de Cafés Especiales y otros Productos Agrícolas El Boquerón de R. L. (ACOBOQUERÓN) fue fundada en el año 2002. En 2004 la cooperativa contaba con 77 socios, cuyas fincas sumaban un total de

223.0 mz cultivos de café, ubicadas en los municipios de Santa Tecla, San Salvador y Quezaltepeque y los departamentos de La Libertad y San Salvador, en un rango de 1,250 hasta 1,550 metros sobre el nivel del mar (mnsn).

4.3.2.2. Comercialización

Inicialmente, la cooperativa vendía su café a intermediarios que llegaban a las fincas y les hacían ofertas sobre la cosecha. Los socios no tenían conocimientos sobre la calidad de su producción, ni como optimizarla, por lo que aceptaban los precios establecidos por los intermediarios, sin ningún tipo de negociación. Al mismo tiempo la cooperativa vendía a empresas exportadoras, que buscaban relaciones comerciales más estables, sin embargo, la especulación por mejores precios y la falta de control de calidad de la producción, no permitió que ACOBOQUERÓN concretara tales relaciones.

A pesar de que la cooperativa contaba con un comité de comercialización, ocupado principalmente de la compra de insumos agrícolas para sus socios, las responsabilidades básicas de la comercialización como el seguimiento de los precios, búsqueda de clientes, proyecciones de volumen y tiempo venta, no estaban dentro de sus actividades.

4.3.2.3. Fortalezas y debilidades ACOBOQUERON

La ubicación de sus fincas constituye una de sus principales fortalezas, pues le permite producir café de estricta altura que, incluso antes del proyecto, ha sido comercializado en Europa. En cuanto a su parque cafetalero, reúne las condiciones climáticas y de suelo para mantener una amplia biodiversidad de flora y fauna dentro del agroecosistema. Por otra parte, la cooperativa cuenta con excelentes vías de comunicación, disponibilidad de servicios básicos y rápido acceso a la capital del país.

Su organización también es una importante fortaleza. ACOBOQUERON, es una cooperativa relativamente joven, formada por la necesidad de sus socios de contar con una figura que les permita hacer frente con más ventajas, a los constante cambios en el mercado de café. El liderazgo de la cooperativa ha sabido conducir a sus miembros

hacia iniciativas que fomenten un cambio estructural y tecnológico en su organización y producción de café, que les ha abierto mejores oportunidades de crecer y competir en las condiciones actuales del mercado cafetalero nacional.

Por otra parte, las debilidades de la cooperativa son su sistema de monocultivo de café, que hace sus sistemas productivos altamente vulnerables, la escasez de agua en la zona, la carencia de infraestructura en sus fincas, el alto endeudamiento de algunos de sus socios y la baja capacidad de inversión en las fincas. Su sistema de comercialización al inicio del proyecto también era una debilidad importante, pues la cooperativa carecía de estrategia y conocimiento de la calidad de su café. De esta forma, vendía el café a precios más bajos que los ofrecidos al café de su calidad y siempre a intermediarios de oportunidad.

4.3.1.4. Endeudamiento.

ACOBOQUERON carecía de deudas al momento de inicio del proyecto. Algunos de sus socios poseían deudas individuales en mayor o menor grado, lo que no afectaba directamente la situación financiera de la cooperativa. La cooperativa brindaba tres tipos de facilidades financieras a sus socios:

- 1 Compra de fertilizantes al mayor y el financiamiento de los mismos
- 2 Prestamos para el pago de mano de obra durante la cosecha

La dinámica de recuperación de deuda era el descuento de los préstamos realizados a sus socios del valor de la cosecha, al momento de la comercialización. De igual forma la cooperativa como institución pagaba sus deudas, adquiridas principalmente con empresas exportadoras que financiaban sus operaciones, descontando el monto de los préstamos del valor del café entregado. Con esta dinámica, hasta el 2004, la cooperativa había logrado generar beneficios económicos y mantenerse solvente con sus acreedores.

5. Recuperación de la experiencia

5.1 Selección inicial del Grupo Meta

Neumann Kaffee Gruppe está representado en el país por la empresa Muyshondt Ávila S. A., quien conoce muchas de las cooperativas y empresas de café en el país. Por lo tanto, la selección de las empresas fue realizada por la empresa Muyshondt Avila y el Programa FORTALECE, usando un diagnóstico de su situación a la fecha de inicio del proyecto. Se buscaron cooperativas que necesitaran apoyo y que fueran proveedoras de Muyshondt Ávila. Se seleccionó la Cooperativa Acoboquerón porque era una Cooperativa joven, sin deudas, con una administración transparente y con mucho potencial por la calidad de su café. Entre varios otros criterios, Cuscatlán fue seleccionada principalmente pensando en que el proyecto podía ayudarlo a salir de la situación en la que se encontraba a raíz de la crisis de precios, en términos de su organización, producción y comercialización.

5.2 Implementación del proyecto: aspectos comunes a ambas cooperativas

5.2.1. Sensibilización sobre producción sostenible y organización para la implementación

Una vez identificadas las cooperativas, se inició la implementación del proyecto en marzo de 2004. Las primeras actividades fueron talleres de presentación del proyecto, donde se describieron sus objetivos, el rol de las instituciones involucradas y el concepto de sostenibilidad. En estas actividades se explicó que el principal objetivo del proyecto era facilitar el cambio hacia una forma de producción más sostenible que propiciara la obtención de una certificación de café sostenible para las cooperativas, lo que se esperaba ayudaría a tener mejores oportunidades de comercialización y a lograr un mejor precio de café. En estas reuniones también se definieron los pasos a seguir para echar a andar el proyecto (Cuadro 6).

Cuadro 6. Primeras actividades de implementación del PPP

No	Actividad	Responsable	Tiempo
1	Contactar Organización Certificadora	Marc Beckmann, EDE	Fin mayo/04
2	Coordinar la capacitación con Tropical El Salvador	Anibal Pimentel, TES	Hasta 20/mayo/04
3	Diagnóstico de la situación actual	<ul style="list-style-type: none"> ○ Salvador Álvarez, Coop. Cuscatlán ○ Carlos Portillo, Coop. Boquerón 	Fin de junio/ 04
4	Capacitar en estándares de sostenibilidad	Marc Beckmann	Mitad julio/04
5	Retroalimentación de las cooperativas	Salvador Álvarez y Carlos Portillo	Mitad julio/04
6	Elaborar un plan de implementación	Frank Pohl, GTZ	Mitad julio/04

Además, para dar seguimiento a las actividades del proyecto, se formó un grupo de trabajo que se reuniría una vez por mes, integrado por un miembro de cada institución involucrada: Programa Fortalece, Muyshondt Ávila S. A., EDE Consulting, Tropical Farm Management y las dos cooperativas beneficiarias.

5.2.2. Establecimiento de las normas de café sostenible

Aunque inicialmente se había definido el 4C como el código de producción sostenible a utilizar, los lineamientos no estaban totalmente diseñados cuando el proyecto empezó; este código tampoco posibilitaba un sobreprecio por no ser reconocido por todos los clientes. Así entonces, se eligió el sello Raintforest Alliance, como norma de certificación, que además de cumplir con los objetivos del proyecto, sí brindaba una probabilidad más alta sobreprecio en el mercado.

Al principio se involucraron varios socios de ACOBOQUERON y de Cuscatlán, convencidos de que el proyecto les generaría mejores oportunidades de comercialización de café y un mejor precio. A medida se ejecutaban las actividades

del proyecto, los involucrados fueron comprendiendo que los objetivos estaban más relacionados con el mejoramiento de la producción de café, desde las perspectivas medio ambientales y sociales, sin dejar por fuera una comercialización con mayores oportunidades en los mercados internacionales, a través de la certificación con un sello de café sostenible.

En ACOBOQUERÓN, la integración de más socios a la iniciativa, fue posible al comprender que estos objetivos les ayudarían a mejorar sus fincas y a desarrollar una producción de café más rentable y sostenible en el tiempo. En Cuscatlán por el contrario, se fue perdiendo el interés en el proyecto y el número de socios participantes se redujo a 15 debido a que los socios no disponían de los recursos financieros y humanos necesarios para el cumplimiento de las normas de producción sostenible.

De esta manera, las cooperativas iniciaron un proceso de formación técnica de sus socios, ordenamiento de sus fincas y establecimiento de relaciones interinstitucionales que les facilitarían su certificación. Este proceso se desarrolló de la siguiente manera:

Formación de Sistema Interno de Control (SIC)

En ACOBOQUERON existía un Comité de Campo y Calidad desde su conformación como cooperativa. Sin embargo, no había ningún estándar de calidad establecido ni normas de producción objetivamente verificable por este comité. Por esta razón se formó como parte del proyecto un nuevo grupo, el Comité de auditoría interna, formado por 10 miembros que ejecutarían el Sistema de Control Interno (SIC). Como instrumento, el SIC está siendo mejorado continuamente en esta cooperativa, lo que ha permitido que el puntaje de la evaluación de Rainforest Alliance se mejore constantemente, gracias a su trabajo de verificación.

En Cuscatlán se formaron 4 grupos de auditores internos que conformarían el SIC y que velarían por el cumplimiento de las normas de café sostenible. Cada comité representaba a una de las 4 regiones donde se encuentran los productores de la cooperativa. En total, la Cooperativa contó con 16 auditores internos. Los comités estaban a cargo de verificar en campo la implementación de las normas y de llevar la documentación de las fincas.

Para desarrollar su trabajo de verificación, los integrantes de estos comités recibieron capacitaciones técnicas en los siguientes temas:

- ☉ Sistemas de Control Internos
- ☉ Normas e indicadores Rainforest Alliance para la certificación del cultivo del Café
- ☉ Aplicación y uso de formularios estandarizados que utilizaran los SIC en el proceso de verificación de normas (auditoria).

Desarrollo de capacitaciones

Se realizaron capacitaciones sobre los estándares de la sostenibilidad como el Rainforest Alliance, 4C, NKG Sustainability Index y SAI (Iniciativa de Agricultura Sostenible). También se destacó el significado del proyecto para el diálogo de los actores en el marco de la iniciativa “4C”. PROCAFE también realizó capacitaciones en manejo seguro de agroquímicos y manejo integrado de plagas.

Otros temas de capacitación relacionados a la producción sostenible fueron educación ambiental,

desarrollo y cumplimiento del reglamento interno para los socios participantes en el proyecto de certificación.

Giras técnicas

Representantes de ambas cooperativas realizaron dos giras para conocer las experiencias de producción de café sostenible en Honduras (Septiembre 2004) y Guatemala (Julio 2005). Esto les permitió observar como productores en condiciones similares, desarrollan procesos exitosos de certificación o gozan de los beneficios de mantener un sello de café sostenible.

La gira a Guatemala motivó particularmente a los participantes de ACOBOQUERON, al ver como la cooperativa visitada era exitosa, a pesar de las dificultades particulares que enfrentaba, como el difícil acceso a sus fincas por la falta de infraestructura adecuada y las limitantes en el proceso de comercialización, ya que en dicho país, la exportación de café esta nacionalizada y limita sus actividades comerciales.

Se realizaron también giras a las instalaciones de Procafé para conocer variedades de café y técnicas de manejo de cultivo. Además se conocieron las instalaciones de esta institución incluyendo el laboratorio de cultivo de tejidos y de análisis.

Transferencia tecnológica

Esta actividad estuvo a cargo inicialmente de Tropical El Salvador y en la fase final del proyecto a cargo de un consultor independiente. La transferencia de tecnología se desarrolló principalmente a través de jornadas de capacitaciones y visitas a fincas. En este marco se elaboró, validó y transfirió a los productores un paquete tecnológico para el cultivo de café, desarrollado por Tropical El Salvador. En este paquete se considerarán las posibilidades financieras, los medios de producción disponibles y la tecnología adecuadas para las condiciones en las fincas.

También se desarrollaron “Planes de manejo de finca para certificación Rainforest Alliance”. Estos planes tienen como objetivo mejorar la productividad y eficiencia en las fincas de los socios que participaban el proyecto.

Proceso de Certificación

En 2004 se inició el proceso de certificación con un diagnóstico de las fincas de los socios para conocer la situación de su producción de café en cuanto a prácticas agrícolas, manejo de desechos, aspectos sociales (Figura 2). Con este diagnóstico, desarrollado por Salvanatura como institución auditora del sello Rainforest Alliance, se hicieron las recomendaciones sobre las prácticas que debían implementarse y las modificaciones que debían hacerse en las fincas para obtener la certificación.

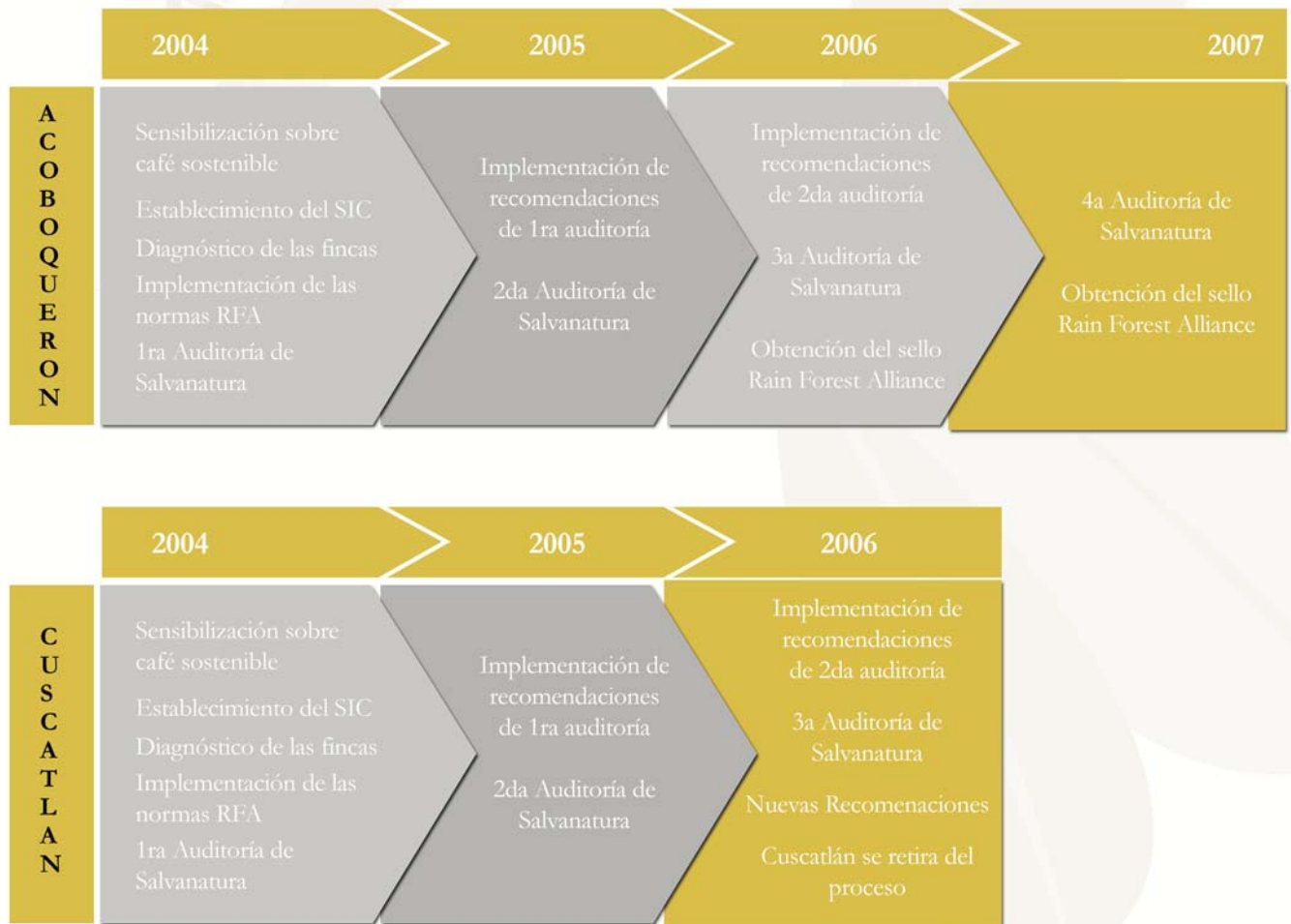


Figura 2. Descripción del proceso de certificación para cada cooperativa beneficiaria del proyecto

Posteriormente en el mismo año, se hizo una evaluación para revisar el avance en la implementación de las prácticas sugeridas. El SIC monitoreó el avance en las acciones tomadas por los productores con un método de auditoría interna para dar seguimiento al cumplimiento de las observaciones de las auditorías de Salvanatura. Estas acciones correctivas se incluyeron en el plan de manejo de fincas.

En el año 2005 y 2006, Salvanatura realizó dos auditorías más a cada cooperativa. En 2006, finalmente las cooperativas alcanzaron los puntajes necesarios en las normas para obtener la certificación. Sin embargo, los miembros de la cooperativa Cuscatlán no lograron certificarse, a pesar de que pasaron la segunda auditoría, debido a que el beneficio al cual vendieron su producción no cumplía con la norma de cadena de custodia, es decir, que no daba garantía de que el café de Cuscatlán no se mezclaría con otro café no certificado. Ni los miembros de la Cooperativa, ni el coordinador del Proyecto apelaron para revertir esta decisión, la cual desmotivó a los socios de la Cooperativa llevándolos a tomar la decisión de retirarse del proceso de certificación. Por otro lado, los socios participantes en el proyecto de ACOBOQUERON si obtuvieron el sello y de esa forma, logró vender su cosecha 2006-2007 como café sostenible. El primer año, los costos de certificación fueron cubiertos por el proyecto (el precio de una certificación cuesta entre \$600-\$4500 dependiendo del área, el número de auditorías y el número de inspectores; en el caso de ACOBOQUERÓN debido a que se realizaron 2 auditorías el costo fue de \$4,500).

La certificación permitió además de obtener un sobreprecio en la venta del producto, aumentar la productividad de las fincas ya que al aplicar las normas volvieron a darle un manejo agrícola a las fincas que, en su mayoría, habían estado abandonadas.

Otras actividades complementarias fueron la realización de mediciones del índice de sostenibilidad de NKG en 2 fincas de la Cooperativa Cuscatlán y 3 de Acoboquerón para analizar los avances en sostenibilidad y su relación con la utilidad.

5.2.3. Sostenibilidad

En cada cooperativa se eligieron dos multiplicadores, los cuales en el transcurso del

proyecto tomaron la responsabilidad y compromiso de ayudar a otras cooperativas a la implementación de estándares de sostenibilidad. Para ellos, se organizó una gira a un proyecto similar de certificación de café sostenible bajo la figura de PPP en Honduras.

A pesar de que esta actividad tuvo efectos positivos, pues los participantes transmitieron sus experiencias a otros miembros de las cooperativas y contribuyó a motivar a los productores, la figura de multiplicadores actualmente no existe en ninguna de las dos cooperativas. Sin embargo, estas responsabilidades podrían ser asumidas en el Comité de auditoría interno, que es quien maneja el SIC.

5.3 . Implementación del proyecto: aspectos particulares a ambas cooperativas

5.3.1 Caso Cuscatlán

5.3.1.1 Comercialización

Con el apoyo de un estudiante de maestría del IESE se realizó un plan de negocios para la Cooperativa que fue presentado a sus miembros. Este incluía diversas propuestas para mejorar su comercialización y su situación financiera.

Se trató que la cooperativa estableciera relaciones comerciales duraderas y que desarrollara estrategias de venta que redujeran su riesgo, a través del establecimiento de alianzas comerciales. Sin embargo, la cooperativa decidió continuar con el modelo de ventas a intermediarios coyunturales, basando sus ventas en la especulación de precios de mercado.

También como parte del proyecto y con la colaboración de un asesor del Centro de Inteligencia de Mercados Sostenibles (CIMS) del INCAE, se realizaron propuestas de pago de las deudas de la cooperativa, principalmente con Muyschondt Avila S. A. y se gestionó con la banca nacional la búsqueda de fondos para un refinanciamiento pero no se logró conseguir los recursos necesarios.

En el área de creación de competencias, se realizaron capacitaciones en temas como: fluctuaciones de precios del mercado, cómo realizar fijaciones de precio en el mercado y reestructuración de la organización.

5.3.1.2 Organización

Aunque actividades como la creación del SIC y la elaboración del Reglamento Interno, fortalecieron la organización de la cooperativa, esto no fue suficiente para que la mayoría de los socios se involucraran de una manera activa en el proyecto.

5.3.2 Cooperativa Acoboquerón

5.3.2.1. Comercialización

A pesar de las dificultades iniciales de ACOBOQUERON en la comercialización de su café, la cooperativa logró avances significativos. La elaboración de un plan de negocios con la colaboración de un estudiante de maestría del IESE, logró que los socios comprendieran entre otras cosas, cómo vender a futuro y en qué momento; cómo saber si están ganando o perdiendo en cada venta; el desarrollo de ventas escalonadas; y las ventajas de realizar ventas mensuales para obtener un precio promedio y reducir su riesgo.

Muestra de esto es que durante la implementación del proyecto, se logró la comercialización exitosa de café certificado a través de Muyschondt Avila a Japón y los Estados Unidos. Además, la comercialización de café sostenible en la cooperativa Boquerón se ha asegurado con una certificación doble a través de Rainforest Alliance y C. A. F. E. de Starbucks.

También se logró establecer una alianza comercial entre Muyschondt Ávila y Acoboquerón con muchas posibilidades a largo plazo. Sin embargo, la cooperativa aún debe consolidar esta figura y comprender el alcance real de sus beneficios para dar a su socio la seguridad de su producción y reafirmar dicha alianza.

5.3.2.2 Organización

Las sanas estructuras de organización fueron un elemento clave en el desarrollo del proyecto. El liderazgo firme y positivo ayudó a promover los beneficios de la certificación entre los socios. Finalmente, una administración transparente, permitió a los socios concretar los beneficios esperados con la implementación del proyecto.

La estructura de administración de Acoboquerón se ha fortalecido y ha generado logros como la compra de un terreno para la construcción de las oficinas y centro de acopio de la cooperativa, costado con el valor de un quintal oro de cada socio de la cosecha 2006.

Como respuesta a la iniciativa de la cooperativa en la compra de un terreno con fondos propios para la construcción de sus oficinas y centro de acopio, los socios cooperantes del proyecto aportaron los costos del material para la construcción, que quedó finalizada en mayo de 2007. Además, el proyecto aportó dos computadoras para facilitar las labores administrativas de la institución. Además, la cooperativa ha cubierto los costos de la certificación en 2006 y 2007 con el aporte de \$9.00 por manzana de finca de cada cooperativista.

6. Resultados obtenidos

Aspecto	Cuscatlán	Acoboquerón
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ☉ No se concretó ninguna venta como resultado de la implementación del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Comercializa de forma exitosa su café bajo el sello de Rainforest Alliance y las prácticas CAFE¹ de Starbucks. Ha vendido 5,000 qq de café certificado con un sobreprecio. ☉ Identificación de nuevos clientes ☉ Mediciones de calidad a través de la catación.
Establecimiento de las normas de café sostenible	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Cuscatlán no logró completar el proceso de certificación e ingreso del mercado especial y comercializa su café como un café convencional. ☉ Establecimiento del SCI que está siendo mejorado continuamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Obtención de los sellos Rainforest Alliance y CAFE. ☉ Las certificaciones permitieron un aumento en la productividad de las fincas ☉ Establecimiento del SCI que está siendo mejorado continuamente. ☉ El puntaje de la evaluación de Rainforest Alliance se ha mejorado constantemente desde 2006 ☉ Mejor ordenamiento de las fincas y mayor documentación (controles de gastos, de producción)
Organización	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Adquisición de equipos de,3 computo y de procesamiento de 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Construcción de oficinas y centro de acopio ☉ Adquisición de equipos de cómputo.
Sostenibilidad		<p>Continuidad de la producción sostenible y su certificación después de terminado el proyecto</p>

1.- Las prácticas C.A.F.E (Coffee and Farmer Equity) se han realizado para evaluar, reconocer y premiar a los productores de café sostenible de alta calidad. Estas prácticas buscan asegurar que Starbucks se abastezca de café sostenible evaluando aspectos económicos, sociales y ambientales de producción.

7. Lecciones aprendidas

a. Aspectos generales de la producción de café sostenible

- La producción sostenible de café es un proceso que lleva amplios beneficios sociales, ambientales y económicos a las familias de productores. Sin embargo; requiere de un cambio de actitud reflejado en prácticas y costumbres que no todos los productores de las cooperativas estaban dispuestas a realizar. Por esto, se involucró inicialmente a productores vanguardistas, que valoraron y se identificaron con los beneficios de la producción sostenible. Esto permitió avances más rápidos y significativos hacia la consecución de los objetivos, lo que incidió en productores con actitud más adversa al cambio quienes al ver los resultados se interesaron en participar en el proyecto.
- El proceso de certificación de un producto debe ir acompañado, por lo menos, de procesos de fortalecimiento organizacional y de actividades de comercialización.
- La certificación de la producción de café con el sello Rainforest Alliance ha dado a los beneficiarios indiscutibles ventajas para competir en los mercados internacionales. Sin embargo, el proceso de certificación no es una alternativa viable para todos los grupos de pequeños productores. Esto está relacionada con los objetivos que persiguen sus organizaciones, su escala de producción y las condiciones particulares de sus fincas y su entorno.
- La alta productividad, la calidad del producto, la eficiencia en costos y la comercialización con visión a largo plazo son condiciones necesarias para el éxito en la producción de café sostenible certificado. El cumplimiento previo de estos hitos por parte de los beneficiarios da más oportunidades de éxito en la implementación del proyecto.
- El aporte de una contrapartida por parte de uno de los grupos de beneficiarios, promovió una mayor apropiación de su parte sobre los resultados generados por el proyecto. Para el caso de los proyectos de certificación, una condición para la participación de los grupos debe ser su disposición a pagar total o parcialmente los costos de la

certificación, esto será también una muestra del interés y de que las iniciativas sean sostenibles.

- Si bien, contar con un sello de certificación conlleva a obtener precios más altos en el mercado, esto no es una norma. De hecho, cada vez el mercado premia los productos certificados no con sobrepuestos, sino simplemente con su preferencia. Por esta razón, al promover la ejecución de un proyecto de certificación, debe garantizarse que los beneficiarios entienden que los sobrepuestos siguen siendo una oportunidad en el mercado, pero no son resultado seguro de la obtención de un sello. De esta forma, se evitará crear falsas expectativas en los beneficiarios.
- Si no es posible la identificación de grupos de beneficiarios (asociaciones, cooperativas y otros) con condiciones que representen un fuerte potencial para la producción de café sostenible, se recomienda promover la formación de nuevos grupos para involucrar en los proyectos. Esto dará más oportunidades de construir una organización sana y fuerte y que los beneficiarios se apropien del proyecto desde sus inicios.

b. Factores de éxito

- La transparencia en el desempeño de las estructuras administrativas de ACOBOQUERON facilitó de gran manera su participación en la ejecución del proyecto en coordinación con los cooperantes. De esta forma se optimizó la consecución de objetivos y amplió los alcances del proyecto. Por ejemplo, se construyeron las oficinas de la Cooperativa, resultado que no estaba incluido en el diseño del proyecto.
- Una fuerte organización dentro de los grupos de productores garantiza los resultados a largo plazo. Las cooperativas que cuentan con una membresía activa que participa en las decisiones, facilitan los procesos y la continuidad de los resultados de los proyectos. En la Cooperativa Acoboquerón, la comunicación entre los socios ha permitido la concientización, aceptación y seguimiento de los estándares de café sostenible.

- ✿ Un liderazgo sólido y auténtico de los directivos de los grupos de productores, sienta las bases necesarias para su autogestión. ACOBOQUERON es un claro ejemplo de esto. En esta cooperativa sus directivos fueron promotores clave de los beneficios del proyecto y ejemplos en la ejecución del mismo.
- ✿ La integración de jóvenes de ACOBOQUERON en el desarrollo de las actividades del proyecto, facilitó las acciones que requerían de una actitud más abierta al cambio y al aprendizaje por parte de los productores. Estos jóvenes involucrados se apropiaron rápidamente de aspectos innovadores como la catación de café para la verificación de su calidad y la georeferenciación de fincas, que son factores claves en el proceso de certificación.
- ✿ La participación en el PPP de instituciones con diferentes competencias en las áreas de comercialización, asistencia técnica para la producción, formulación y ejecución de proyectos de desarrollo, permitió que el proyecto acompañara a los beneficiarios en todo el ciclo de producción hasta concretar importantes ventas de producto en el mercado internacional.

c. Limitantes y obstáculos

- ✿ No hubo participación profunda de los beneficiarios en la formulación de la propuesta de proyecto, pues estos fueron seleccionados una vez fue elaborado y aprobado el perfil de proyecto por los miembros del PPP. Aunque los beneficiarios si participaron en la definición y programación de actividades, el no haber tenido injerencia en la definición de los objetivos y resultados limitó su apropiación sobre los mismos.
- ✿ No se usaron criterios claros para la selección de los beneficiarios del proyecto. Esta falta de un proceso de selección sistemático impactó los resultados del proyecto, que para una cooperativa fueron muy buenos y para otra no se concretaron. Algunos criterios que pudieron utilizarse son: nivel de endeudamiento real, liderazgo en la directiva, transparencia en la organización, sistema de comunicación interna, condiciones productivas.
- ✿ Las diferencias entre las cooperativas en cuanto a su organización, proceso de comercialización y los

aspectos productivos, no fueron tomadas en cuenta para definir las actividades y estrategia de intervención del proyecto. Ambas recibieron asistencia y apoyo en los mismos aspectos aunque sus necesidades prioritarias eran muy diferentes. Por un lado, Cuscatlán enfrenta serios problemas financieros y de organización, tiene fortalezas en la comercialización y la diversificación de la producción. Por otro lado, ACOBOQUERON es solvente financieramente pero muy vulnerable al depender del café como monocultivo.

- ✿ Ninguna de las cooperativas beneficiarias desarrolla un proceso de comercialización con visión a largo plazo. A pesar que durante el proyecto se promovió la formación de relaciones comerciales con clientes interesados en negocios a largo plazo, las cooperativas continúan vendiendo su café de forma oportunista a clientes esporádicos.
- ✿ No se logró identificar un cliente específico para el café certificado desde el inicio del proyecto. Esta identificación del cliente y la consecuente definición de los precios de compra, hubiera permitido conocer que si bien había mercado para cafés especiales, éste era limitado y los sobrepuestos no eran elevados.
- ✿ En el proyecto no se definió con claridad las funciones de las instituciones que estuvieron involucradas. Esto creó confusión en los participantes del proyecto y dificultó que las instituciones involucradas coordinaran de una manera ordenada y eficiente sus contribuciones.
- ✿ Debido a que la contratación de un coordinador a tiempo completo no se estipuló en la planificación del proyecto, se contó con un coordinador de proyecto solo en los últimos 9 meses de su ejecución. El contar con un coordinador permite asegurar que se realicen las actividades planificadas, evitando atrasos que obligan a realizar la mayoría de actividades durante las fases finales del proyecto; también facilita un mayor contacto con los grupos e impacta positivamente el proceso de cambio.
- ✿ El mercado de café certificado no es tan grande y los sobrepuestos que ofrece (US\$/qq) son cada vez menores. Por lo tanto, las actividades de los proyectos de café deben estar más enfocadas en aumentar la productividad, reducir los costos y mejorar la calidad para que los productores sean más competitivos.

Este enfoque debe mantenerse incluso en los momentos en que los precios del café están bajos porque brinda mayor sostenibilidad a la gestión de las organizaciones.

- ❦ Ambos grupos de beneficiarios tenían expectativas que no fueron cumplidas por el proyecto. Los miembros de Acoboquerón manifestaron que sus expectativas eran poder obtener precios más altos certificando su producción. En el caso de Cuscatlán, sus miembros esperaban una solución inmediata a su situación financiera a través del proyecto. Por esto es importante que las instituciones ejecutoras dejen claro desde el inicio cuáles son los objetivos y alcances del proyecto, pero aun más, que especifiquen las actividades y aspectos que no se realizarán, aun cuando son expectativas o necesidades de los beneficiarios.
- ❦ La situación de deudas en Cuscatlán generó desconfianza entre los socios y esto limita la introducción de un sistema de producción sostenible. Debido al fuerte endeudamiento de la cooperativa con los bancos y los exportadores, así como un endeudamiento de los socios hacia la cooperativa, eso debilitó la confianza en ambas partes.
- ❦ A pesar de que el proyecto incluyó algunas capacitaciones teóricas en comercialización, se ve la necesidad de haber desarrollado procesos más prácticos como asesorías en negociaciones. Deben crearse más capacidades para la comercialización de café sostenible, sobre todo, en aspectos de Inteligencia de Mercados.

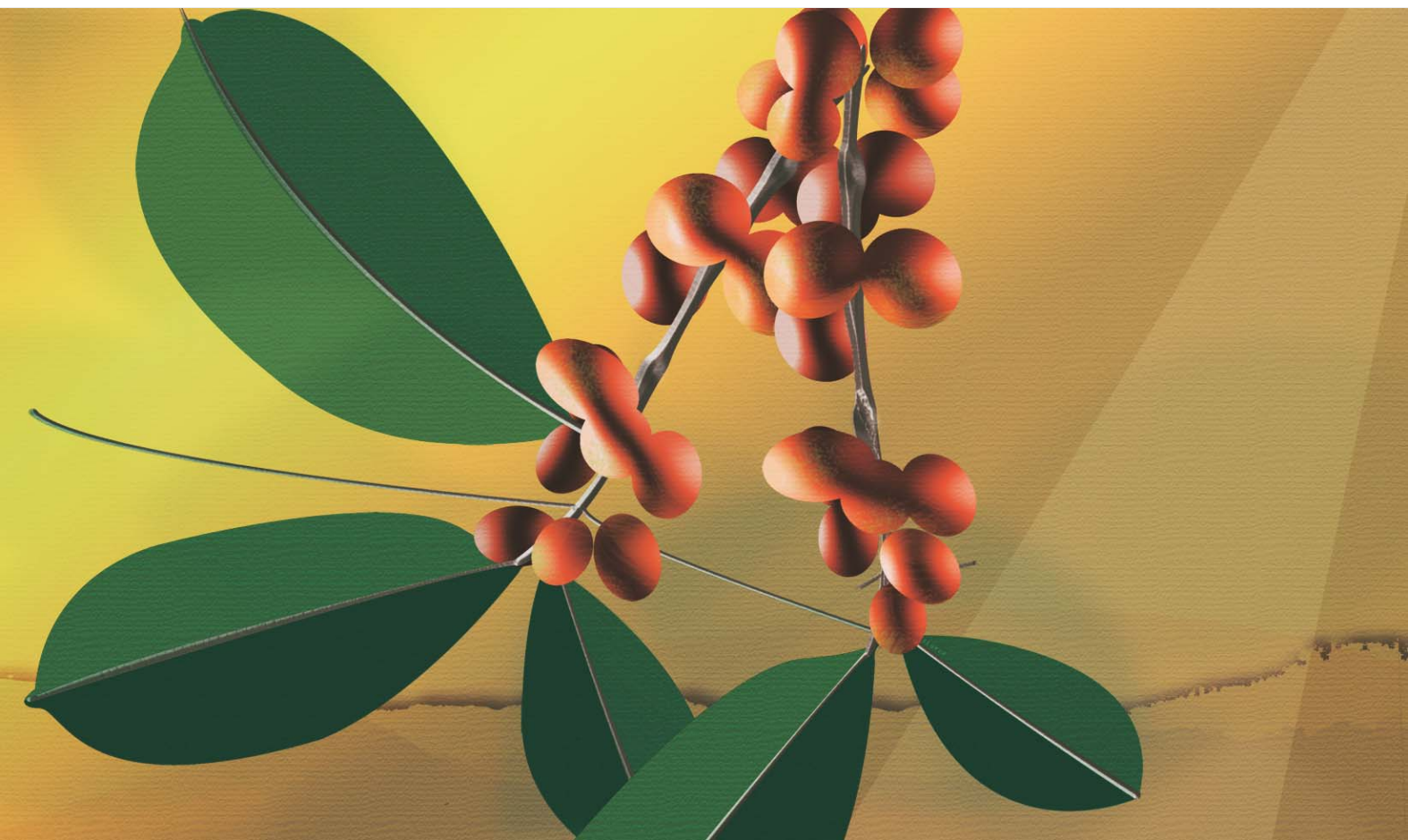


8. Siglas

4C	Código Común para la Comunidad Cafetalera
ACOBOQUERON	Asociación Cooperativa de Comercialización, Aprovechamiento, Ahorro y Crédito de Productores de Cafés Especiales y otros Productos Agrícolas El Boquerón de R. L
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (por sus siglas en Alemán)
CAFE	Coffee and Farmer Equity
CCR	Componente de Cluster, Cadenas y Ramas del Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)
CIC	Comité Internacional de Certificación
CIMS	Centro de Inteligencia de Mercados Sostenibles del INCAE
DC	Componente de Defensoría del Consumidor del Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)
DEL	Componente de Desarrollo Económico Local del Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)
DP	Componente de Diálogo Interinstitucional del Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)
EDE Consulting	Embden, Drishaus & Epping Consulting GmbH
EJ	Componente de Empleo Juvenil del Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)
FORTALECE (MINEC/GTZ)	Programa de Fortalecimiento de la Economía y el Empleo
GTZ	Cooperación Técnica Alemana (por sus siglas en Alemán)
IESE	Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, Universidad de Navarra, España
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
MA	Muyshondt Avila, S. A.
NKG	Neumann Kaffee Gruppe
ONG	Organización no Gubernamental
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PPP	Alianza Público – Privada (por sus siglas en Inglés)
PROCAFE	Fundación Salvadoreña para la Investigación del Café
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RAS	Red de Agricultura Sostenible
SAI	Iniciativa de Agricultura Sostenible (por sus siglas en Inglés)
SALVANATURA	Fundación Ecológica Salvadoreña
SIC	Sistema Interno de Control
TES	Tropical Farm Management El Salvador, S. A.

Bibliografía

- ☉ Starbucks, 2007. Prácticas C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity).
<http://www.scs-certified.com/csrpurchasing/starbucks.html>
- ☉ Asociación C4, 2007. Asociación del Código Común para la Comunidad Cafetalera.
<http://www.sustainable-coffee.net/es/>
- ☉ Rainforest Alliance, 2008. Agricultura Sostenible.
http://www.rainforestalliance.com/agriculture/certification/index_spain.html
- ☉ Salvanatura, 2008. Red de Agricultura Sostenible.
<http://www.salvanatura.org/index-2.html>
- ☉ Consejo Salvadoreño del Café, 2007. El Cultivo del Café en El Salvador.
<http://www.consejocafe.org.sv./docs/cultivo%20del%20cafe%20espanol.pdf>



Deutsche Gesellschaft
für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
- cooperación técnica alemana -

Calle El Mirador y 91 Avenida Norte
4709, Colonia Escalón,
San Salvador, El salvador, C.A.
Telefax: +503 2263-2244
Email: gtz-el-salvador@sv.gtz.de
Internet: [http:// www.gtz.de/elsalvador](http://www.gtz.de/elsalvador)