



# funde

Fundación Nacional  
para el Desarrollo

**Plan Integral para renovación del parque cafetalero de  
las Cooperativas asociadas a la Federación de  
Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria,  
Foro del Café de R. L.**







funde

Fundación Nacional  
para el Desarrollo

**Plan Integral para renovación del parque cafetalero de  
las Cooperativas asociadas a la Federación de  
Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria,  
Foro del Café de R. L.**



## CRÉDITOS

633.7

M361p Marroquín Mena, Luís Alonso, 1972-

sv Plan integral para renovación del parque cafetalero de las cooperativas asociadas a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Producción e Industrial, Foro del Café de R. L. 1 Luís Alonso Marroquín Mena. ; fotografía Aníbal Baltazar Hernández Chacón -- 1 a. ed. -- San Salvador, El Salv. : FUNDE, 2014.

56 p. : il. cuadros, gráficos ; 28 cm.

En formato pdf., 9. 161 kb. -- <http://www.repo.funde.org/>

ISBN 9789996149153 (E-Book)

1. Café-planificación-El Salvador. 2. Crisis. 3. Cooperativas.

I. Título

BINA/jmh

Documento elaborado por:  
Área Desarrollo Territorial

Diseño y Diagramación  
Carla Trillos (FUNDE)

Fundación Nacional para El Desarrollo (FUNDE)  
Calle Arturo Ambrogi # 411, entre 103 y 105 Av. Norte, Col. Escalón.  
Teléfono (503) 2209-5300 FAX: (503) 2263-0454.  
[direccion@funde.org](mailto:direccion@funde.org)  
[funde@funde.org](mailto:funde@funde.org)  
[www.funde.org](http://www.funde.org)

©FUNDE, 2014, Derechos Reservados.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación siempre y cuando se cite a la FUNDE.

Con el apoyo de:



"Facilitación de Acceso de Pequeños Agricultores a los Beneficios de Programas Públicos de Desarrollo Agro-productivo en El Salvador"









## CONTENIDO

I. RESUMEN EJECUTIVO .....	6
II. OBJETIVOS .....	7
III. METODOLOGIA .....	7
IV. ANTECEDENTES DEL SECTOR CAFETALERO .....	9
A. El mercado Mundial del Café .....	9
B. El sector cafetalero en la región Centroamericana .....	12
C. El sector cafetalero Nacional .....	15
V. IDENTIFICACION DE LOS PARTICIPANTES .....	20
VI. RESULTADOS DE GRUPOS FOCALES .....	24
A. Problemas Internos .....	25
B. Problemas Externos .....	26
VII. ANALISIS DE CAUSA DE PROBLEMAS ENCONTRADOS .....	29
A. Factores Internos que limitan el desarrollo productivo .....	29
B. Factores Externos que limitan el desarrollo económico del sector .....	32
VIII. PROPUESTAS DE MEJORA .....	34
A. Propuestas para solución Internas .....	34
B. Propuestas de solución Externas: .....	36
IX. RESULTADOS DE EVALUACIONES DE FINCAS .....	39
A. Organización .....	39
B. Producción .....	40
C. Comercialización .....	44
D. Financiamiento .....	46
E. Endeudamiento .....	47
X. EVALUACIONES ECONOMICAS PARA LA FACTIBILIDAD DE PLAN DE RENOVACION .....	51
XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	59
XII. ANEXOS .....	63







## I. RESUMEN EJECUTIVO

Con el apoyo de la Unión Europea, en el marco del proyecto "Facilitación de Acceso de Pequeños Agricultores a los Beneficios de Programas Públicos de Desarrollo Agro Productivo en El Salvador", Ejecutado por la Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE, se realizó, el plan Integral para renovación del parque cafetalero de las Cooperativas asociadas a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, Foro del Café de R. L. El presente informe es producto de una revisión rápida sobre la situación productiva actual de 16 cooperativas vinculadas con la Federación Foro del Café, para poder establecer un plan de renovación del parque cafetalero de estas. Para lo cual se realizaron 3 grupos focales de un día, en las 3 regiones del país, con la participación de representantes de cada una de las organizaciones, en donde se discutieron factores internos y externos que afectan a la Caficultura Nacional, partiendo de antecedentes históricos y actuales como la tendencia decreciente de la producción de café. Además se asignó una visita de campo de un día para cada una, con la finalidad de recolectar información sobre el estado productivo de la finca y su situación administrativa financiera, haciendo referencia en el historial de producción de las ultimas 5 cosechas, manejo de la finca y los saldos de fuentes de financiamiento como: el Fondo de Emergencia del Café (FEC) y el Fideicomiso Ambiental para la conservación del Bosque Cafetalero (FICAFE). Los datos que se presentan fueron producto de verificaciones propias con documentos que se tuvieron a la vista y manifestaciones de los responsables de cada una de las áreas de la cooperativa. Como referencia del entorno cafetalero se tomó información proveniente de la Organización Internacional del Café, PROCAFE y entrevistas con actores del sector.

El documento está compuesto por 2 partes: la primera, hace referencia a la situación general de la Caficultura y los grupos participantes y la segunda, compuesta en su mayoría por los anexos, la cual hace una descripción detallada de la situación particular, para cada una de las cooperativas que se evaluaron. Detallando la viabilidad económica o no para la implementación de un plan de renovación del cafetal.

Los criterios para el establecimiento del plan de renovación con nuevas siembras, involucran la evaluación económica, que tiene implícito el afrontar obligaciones pendientes y la adquisición de financiamiento para ejecutarlo, de tal manera que exista una base que garantice el éxito de este. Para ello se confrontan los saldos de las fuentes de financiamiento antes mencionadas, dentro de su periodo de vencimiento legalmente establecido y la adquisición de fondos para nuevas siembras. Estableciendo un periodo de 10 años para renovar y un crédito a 15 años plazo con un periodo de gracia a capital de 4 años y una tasa de 7% anual. Además se consideró los promedios de producción de las últimas 5 cosechas y los precios de venta actuales, los cuales son una referencia por la variación constante de estos.

Es de interés mencionar que el nivel de endeudamiento que poseen algunas cooperativas, está limitando el desarrollo productivo de estas y teniendo múltiples causas, las cuales han sido arrastradas a lo largo del tiempo, agudizándose a la fecha y volviéndose una situación insostenible, para muchas.



## II. OBJETIVOS

### Objetivo General

- Preparar un plan integral para la renovación del parque cafetalero de las Cooperativas vinculadas con la Federación Foro del Café, basado en estrategias de inversión pública y privada para el corto y largo plazo.

### Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación productiva del parque cafetalero de 16 cooperativas vinculadas con la Federación Foro del Café.
- Determinar la viabilidad para la implementación de un plan de renovación de las plantaciones de café.
- Identificar acciones encaminadas al desarrollo del sector cafetalero nacional.

## III. METODOLOGÍA

### • Revisión de estadísticas y antecedentes del sector cafetalero nacional.

Se realizó una revisión bibliográfica de las principales fuentes de información involucradas en la actividad cafetalera nacional e internacional, que sirvió de referencia para establecer patrones comparativos y experiencias vividas en el sector.

### • Se realizaron de 3 "Grupos Focales" con miembros de las cooperativas vinculadas a la Federación Foro del Café.

En coordinación con los directivos del foro del Café y la FUNDE, se realizaron 3 "Grupos Focales", cada uno de ellos se ubicara en un lugar estratégico y de proximidad geográfica de las cooperativas participantes.

### • Visitas en fincas.

Se realizaron vistas de campo para coleccionar información sobre la situación productiva de cada uno de los participantes, en coordinación con representantes y encargados de área.

### • Asambleas de validación de los resultados del estudio.

Con la participación de los directivos y representantes de las organizaciones que conforman la Federación Foro del Café, se realizaron 2 Jornadas de validación de la información contenida en el documento fin de evaluar sus resultados y enriquecerlo.







## IV. ANTECEDENTES DEL SECTOR CAFETALERO

### A. El mercado Mundial del Café

El café se produce en más de 50 países alrededor del mundo, aunque cerca del 85% de su producción se concentra en 10 países. Muchos de estos se han caracterizado por ser exportadores netos, siendo esta actividad una importante fuente de divisas y empleo.

En la década de los años 90 el precio del café estaba, en promedio, en US\$ 105 y no fue hasta octubre del 2001, cuando este precio tocó fondo, al registrarse a un nivel de US\$ 42.20 dólares el quintal. Esto pone de manifiesto la grave crisis que atravesó el café en el ámbito mundial.

Esta crisis obedeció a un ciclo prolongado del desequilibrio estructural entre la oferta y la demanda. Hay que considerar, además, que el incremento en la oferta se ha visto concentrado en cafés de mala calidad. La causa principal de ese desequilibrio por el lado de la oferta radica en el incremento excesivo de la producción en Vietnam, pasando de 3.9 millones de sacos de 60 kg en la cosecha 1995/1996 a 14.9 millones en la cosecha 2000/2001. Adicionalmente, está el incremento en la capacidad productiva de Brasil, esperaba en la cosecha 2002/2003 una producción mayor a los 40 millones de sacos, en contraposición a los 31.7 millones de sacos que en promedio ha producía.

Existen dos tipos de café que se consumen a nivel mundial: los Arábigos y las Robustas. Los arábigos lavados son de mejor calidad y se producen con mayores costos que las robustas, pero debido a la crisis la producción de esta variedad de café comenzó a descender en todos los países, cambiando así la tendencia de precios. De acuerdo a la OIC, la producción de café arábigo ha tendido al crecimiento después de haber superado la crisis, representando un 20 por ciento de la producción mundial.<sup>1</sup>

---

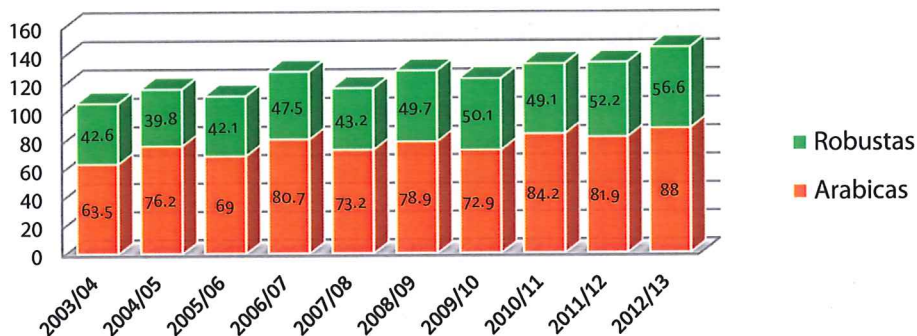
<sup>1</sup> Informe mensual sobre mercado del café, OIC Junio de 2013.



## Producción mundial por tipos de café

### Producción Mundial de Café

por tipo, en millones de sacos de 60 kg.



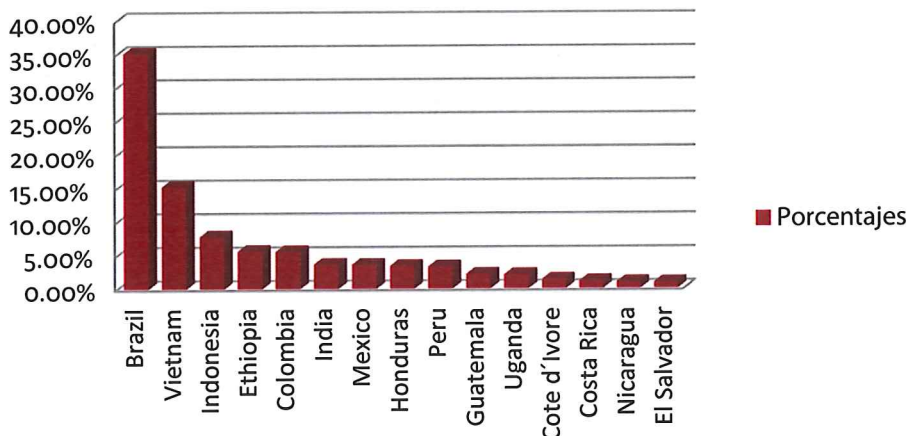
Elaboración propia con datos de informe mensual sobre mercado del café, Junio de 2013. OIC.

Los 15 países con mayor participación de acuerdo a la OIC, son: Brasil, Vietnam, Indonesia, Etiopia, Colombia, India, México, Honduras y Perú, Guatemala, Uganda, Cote de Ivoire, Costa Rica, Nicaragua y El Salvador. Que en conjunto suman 85.27% de las exportaciones mundiales para la cosecha 2012-2013.<sup>2</sup>

## Exportación por País Cosecha 2012-2013, los 15 mayores productores del mundo.

### Exportaciones de Café

2012-2013.



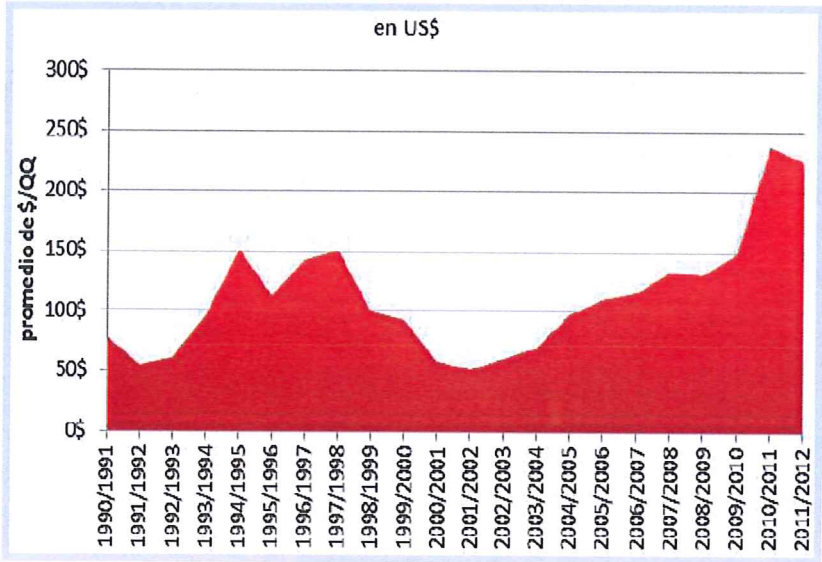
Elaboración propia con datos de Informe mensual sobre mercado del café, Junio de 2013. OIC.

<sup>2</sup> Informe mensual sobre mercado del café, OIC Junio de 2013.



El comportamiento de precios durante el periodo de crisis sufrió cambio de tendencia, pudiéndose observar un pico, hasta la cosecha 2010- 2011, a partir de este periodo se muestra una cambio de tendencia a la baja.

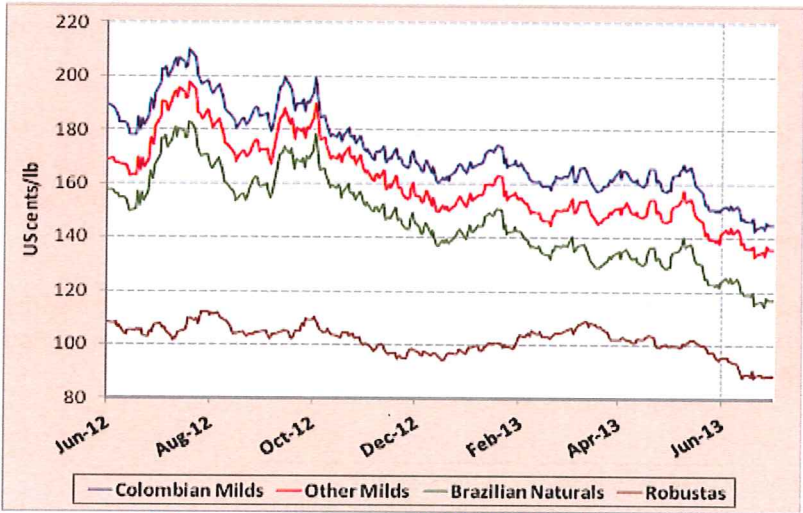
Precios históricos del Café en Bolsa.



Estadísticas Procafé 2011.

En el siguiente cuadro, se puede observar el comportamiento de precios durante el periodo de Junio 2012 a Junio 2013, tendientes a la baja en igual comportamiento para los diferentes tipos de café.

Precio indicativo diario del grupo OIC, periodo 1 de junio de 2012 a 5 Julio de 2013.



Informe mensual sobre mercado del café, OIC Junio 2013.





A junio de 2013, el precio internacional para los otros suaves es de \$0.14 por libra, con tendencia a la baja.<sup>3</sup>

Por su parte el consumo de café ha experimentado variaciones positivas sobre todo en los países exportadores, generando mayor consumo interno y en los mercados emergentes, con respecto al año 2009.

Consumo mundial de café, miles de sacos de 60 kg	2009	2010	2011	2012	Variación % anual 2009-2012.
Total del Mundo	132,273.00	137,019.00	139,000.00	142,000.00	2.4
Países Exportadores	39,616.00	40,910.00	42,397.00	43,453.00	3.1
Mercado Tradicional	69,589.00	70,939.00	71,214.00	70,574.00	0.5
Mercados Emergentes	23,068.00	25,170.00	25,390.00	27,973.00	6.6
Estimado					

Consumo mundial de café, OIC informe mensual sobre mercado del café Junio de 2013.

## B. El sector cafetalero en la región Centroamericana.

A la fecha en la región Centroamericana, El Salvador ocupa el quinto lugar en producción. El principal productor de café ha sido Honduras en un comportamiento creciente, seguidos de Guatemala que había predominado hasta el 2009. Por su parte ha mostrado una producción constante que no logra alcanzar los niveles de cosecha reportados en el año 2007. Nicaragua ocupa el tercer lugar como productor, seguido de cerca por Costa Rica.

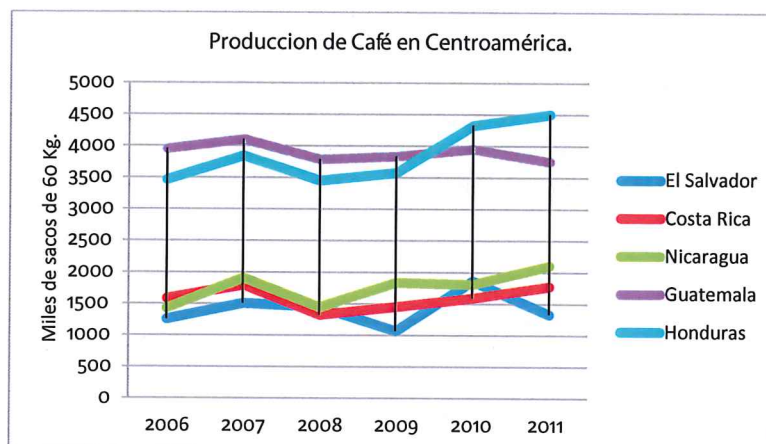
Los cafetaleros hondureños se han convertido en referente para Centroamérica. Han aumentado su producción en tres años, han superado el problema de la bianualidad de los cafetos, y los pequeños productores han hecho de este rubro su fuente de subsistencia.

Apenas hace 10 años, Honduras producía 2 millones de qq, mientras que El Salvador aún cosechaba fácilmente 2.3 millones de qq. La productividad de café hondureño se daba a una razón de 6-8 qq por manzana (mz.), mientras que El Salvador cosechaba 10.3 qq/mz.<sup>4</sup> De acuerdo a datos de PROCAFE, el promedio de producción de El Salvador se encuentra en 6.38qq/mz.

El siguiente cuadro nos ilustra sobre el historial de producción de los países Centroamericanos, desde el año 2006 al 2011, mostrando claramente la posición productiva de nuestro país, después de haber sido un referente en la región.

<sup>3</sup> Informe mensual sobre mercado del café, OIC Junio de 2013.

<sup>4</sup> Entrevista de la Prensa Gráfica a presidente de IHCAFE, Mayo de 2012.



Elaboración propia con datos de OIC. Informe mensual Dic. 2012.

## Acciones implementadas por los países Centroamericanos en el sector cafetalero.

Cada país de la región Centroamericana ha afrontado problemas en el sector, como un común denominador, que van desde la variación de precios, políticas de desarrollo, hasta problemas relacionados con cambios climáticos. La producción de café es generadora de divisas y empleos en nuestros países por tanto, muchos gobiernos han implementado políticas de desarrollo del sector y por eso hoy en día ocupan posiciones importantes en las exportaciones a nivel mundial, como es el caso de Honduras y Guatemala.

### Honduras.

A partir de enero de 2003 cuenta con una política cafetalera apoyada por la secretaria técnica administrativa de la presidencia de la república, en la cual se definen los objetivos estratégicos de desarrollo al sector, tomado la como referencia para la implementación de proyectos en esta área. Acá se toman políticas sociales y económicas, de financiamiento, gestión de recursos naturales y medio ambiente, producción e innovación tecnológica, agroindustriales, comerciales y de relaciones internacionales.

Recientemente se han destinado 600 millones de lempiras (\$29.27 millones), para la reactivación de zonas cafetaleras dañadas por la roya, a través de BANHPROVI, el IHCAFE y banca privada, con un nuevo esquema de financiamiento para unos 114 pequeños productores de café de 15 departamentos de Honduras.<sup>5</sup>

Además se están haciendo gestiones con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Para ver las posibilidades de financiamiento de mediano plazo para el desarrollo de la Caficultura.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Publicación de periódico digital. <http://www.latribuna.hn/2013/05/17/nuevos-esquemas-de-financiamiento-para-cafetaleros/>

<sup>6</sup> Entrevista de La Prensa Gráfica a El titular de la Secretaría de Agricultura y Ganadería de Honduras, Jacobo Regalado, Publicada. Agosto 7, 2013. <http://www.laprensagrafica.com/el-liderazgo-que-lo-lleve-el-sector-privado->





## Guatemala.

Durante la crisis de precios del café, en año 2001, Guatemala creó un fideicomiso por \$100 millones, cuyo plazo vence en el 2015, actualmente se pretende que este sea extendido por un período de 10 años más y que se inyecten fondos, para poder enfrentar problemas. Según manifiesta el presidente de la Asociación Nacional del Café, (Anacafé). Nils Leporowsky.<sup>7</sup>

## Costa Rica.

Cuenta con un plan de renovación para lo cual existe un fideicomiso por \$140,5 millones destinado al Programa Nacional de Renovación de Cafetales, este plan pretende renovar 40 mil manzanas, con un promedio de financiamiento de \$3,500/mz.

Además cuentan con un fideicomiso de \$40 millones para atender sus cultivos afectados por la roya con el cual se apoyara a unos 40.000 pequeños productores de café, en el manejo fitosanitario de la epidemia, el fortalecimiento del plan de renovación de cafetos y un programa de divulgación.<sup>8</sup>

## El Salvador.

El Salvador no cuenta con un plan de desarrollo de la Caficultura nacional, únicamente se han realizado esfuerzos aislados, productos de programas que contemplan el componente de café, por parte de algunas organizaciones no gubernamentales. Anteriormente las líneas de crédito hacia estaban cerradas, pero a partir de los últimos 2 años se han depositados fondos para este sector, pero su uso es limitado, pues la mayoría de pequeños y medianos productores de café, se encuentran en mora con financiamiento del FEC, FICAFE Y FINSAGRO, lo cual es una limitante, convirtiéndolos en no sujetos de crédito.

A la fecha no existe una solución negociada por parte de las instituciones gubernamentales y el sector financiero, para darle una salida a la morosidad de los caficultores, el cual es un obstáculo para el desarrollo de verdaderos planes de reactivación de la Caficultura.

## El Salvador inicia renovación de parque cafetalero

Con una inversión de \$24 millones el país espera para el 2014 la repoblación y la nueva siembra en al menos 40 mil manzanas de terreno. Como parte del desarrollo del programa presidencial "Rescate y Desarrollo de la Caficultura Nacional", el Viceministro de Agricultura y Ganadería, Hugo Flores Hidalgo, acompañado del Representante del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en El Salvador, Gerardo Escudero, y la Directora Ejecutiva del Consejo Salvadoreño del Café, Ana Elena Escalante; participaron en la entrega de plántulas de café a productores de la zona de San Pedro Nonualco, departamento de La Paz.<sup>9</sup> Financiada por el Fideicomiso de Apoyo a la Producción de Café, impulsada por la Cadena del Café.

<sup>7</sup> Publicación en <http://www.centralamericadata.com> viernes 26 de julio de 2013.

<sup>8</sup> Publicación en revista digital <http://www.centralamericadata.com> jueves 14 de marzo de 2013.

<sup>9</sup> Comunicado de prensa del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, Julio de 2012.



Este comunicado del Ministerio de Agricultura y Ganadería ha quedado en el limbo, pues ante la terminación del contrato con el IICA, no existe otro ente ejecutor y a la fecha únicamente se visualiza que lo podría retomar con ejecución directa dicho Ministerio, pero los productores, no sienten el debido apoyo manifestado por dichas instituciones.

#### Programa de control de la roya en El Salvador

El Ministerio de Agricultura y Ganadería hará entrega de un paquete de insumos agrícolas para el control de la roya y para la nutrición foliar de los cafetales. Inicialmente se dispondrá para este programa de \$3 millones y las autoridades del Ministerio gestionan la aprobación de otros \$5 millones para el Fideicomiso de Apoyo a la Producción del Café.<sup>10</sup>

## Nicaragua.

Se han destinado \$160 millones para el sector cafetalero, La inversión a seis años permitiría mejorar y renovar las 182 mil manzanas de café que se cultivan, para mejorar los rendimientos. El Programa Nacional de Transformación y Desarrollo de la Caficultura (PNTDC) pretende que el rendimiento promedio del sector pase de 11,1 a 20 quintales por manzana, mejora que a partir de la cosecha 2018-19, permitiría que la producción exportable promedie los 3,2 millones de quintales por cosecha.

Se prevé que el programa inicie este año y que concluya en el 2019, ya que el borrador del proyecto se encuentra en los ajustes finales. Este contempla además, la emisión de títulos para financiar el proyecto, y el apoyo de la banca privada y las empresas exportadoras para la entrega de financiamiento. Este plan divide en tres categorías a los 44,519 cafetaleros del país, la primera está compuesta por 28,647 productores individuales o agrupados en cooperativas o asociaciones, que cultivan menos de tres manzanas. Estos recibirían una inversión de \$14 millones y se otorgaría a través del Banco de Fomento a la Producción en coordinación con el Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa.

La segunda categoría la componen 5,384 productores que cultivan más de tres y menos de veinte manzanas y recibirían \$32.5 millones, de los que \$12.5 millones estarían destinados a la renovación de 6,268 manzanas. Además, a los 10,488 medianos y grandes productores que cultivan 115,949 manzanas, recibirán \$110 millones, que serán otorgados a través de préstamos a mediano y largo plazo por sus financiadores tradicionales, bancos privados y empresas comercializadoras.

“Adicionalmente el proyecto contempla echar a andar un plan de producción de semilla que tendría un costo inicial de un millón de dólares y otro de asistencia técnica que costaría inicialmente cuatro millones de dólares y no sería parte del financiamiento durante los primeros tres años”, reseña el artículo de Prensa.com.<sup>11</sup>

## C. El sector cafetalero Nacional.

Datos históricos nos demuestran que El Salvador, ha venido constantemente perdiendo productividad en el sector, esto contrasta con la tendencia de precios a la alza durante el mismo periodo, luego de que los precios internacionales cayeran y se viviera la crisis a principios de los años 2000. Esta crisis dio origen a diversas fuentes de financiamiento destinadas al rescate del sector, entre las que encontramos El Fondo de Emergencia para El Café, Fideicomiso Ambiental para la Conservación del Bosque Cafetalero.

<sup>10</sup> Comunicado de prensa del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, 24 de Enero de 2013.

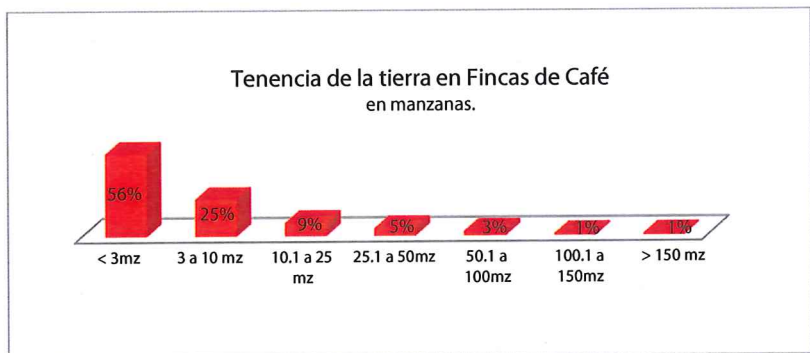
<sup>11</sup> Comunicado de laprensa.com.ni, Viernes 31 de Mayo de 2013.





## Tenencia de la tierra.

Existen 16,995 productores y 85 beneficios activos. El tamaño dominante en área de las fincas de café se encuentra en aquellas menores a 25mz., las cuales representan un 90%, clasificándolos como pequeños productores, existe otro segmento entre las 25 y 50 mz., los cuales son llamados medianos y representan un 5% y el resto que supera las 50mz. Llamados grandes. Haciendo un total de 217,688 manzanas de cultivo.<sup>12</sup>



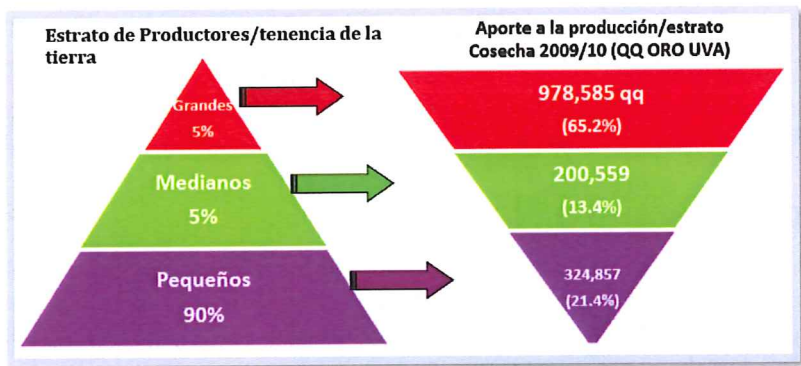
Elaboración propia con datos de Boletín estadístico de Caficultura Salvadoreña, PROCAFE 2010

## Participación productiva.

De acuerdo a esta clasificación, la participación en la producción nacional esta distribuida de la siguiente manera:

Los pequeños productores que representan un 90% aportan el 21.4% de la producción, los medianos, que representan el 5%, el 16.1% y el restante 5%, clasificados como grandes aportan el 62.5%.<sup>13</sup>

## Participación productiva por estrato de tenencia de la tierra. Cosecha 2009-2010



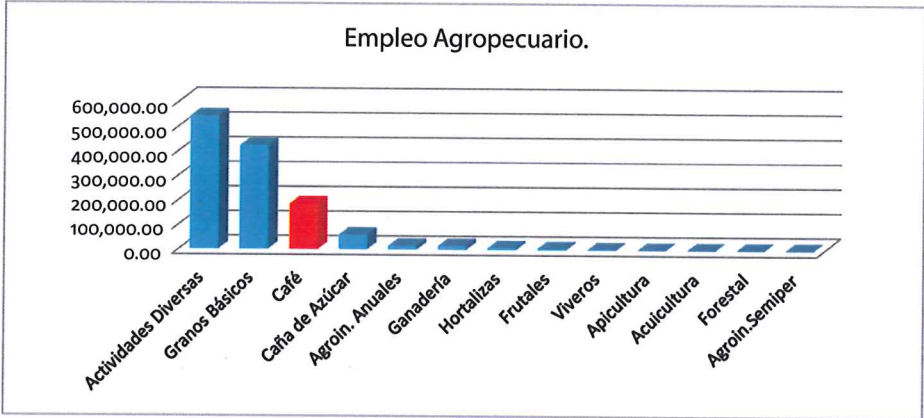
Fuente: PROCAFE 2010.

<sup>12</sup> Boletín estadístico de Caficultura Salvadoreña, PROCAFE 2010.

<sup>13</sup> Boletín estadístico de Caficultura Salvadoreña, PROCAFE 2010.



Esto nos hace pensar que existen intereses definidos en los líderes de la industria y que la Caficultura es un rubro importante en la economía nacional, como generador de divisas y fuente de empleos para la población, ocupando uno de los 3 primeros lugares en la generación de empleo agropecuario y volviéndolo vulnerable a las fluctuaciones de precios a nivel mundial, sobre todo en épocas de crisis. El siguiente cuadro nos muestra la participación de la Caficultura como generador de empleo.<sup>14</sup>

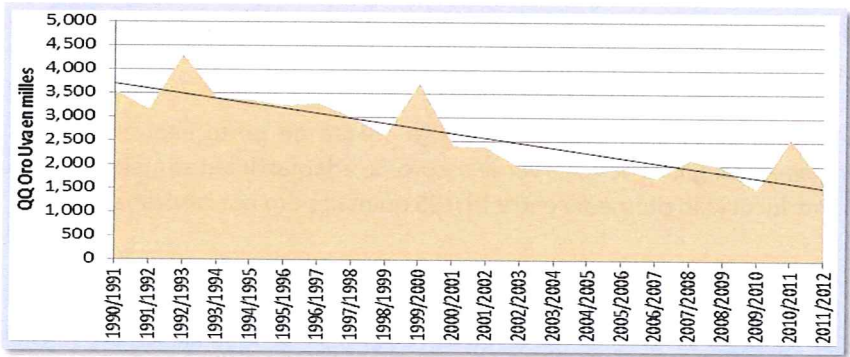


Elaboración propia, Fuente: IV censo agropecuario nacional 2007-2008, MINEC.

Producción histórica.

El Salvador posee una tendencia decreciente y acelerada durante los últimos 20 años, esto es contrario a la tendencia de precios al alza que se tuvieron en el mismo periodo después de la crisis en el 2000, pudiendo notarse un abandono de las fincas y un alza en el endeudamiento que ha venido ahogando al sector. Además de no existir políticas enfocadas a mejorar la competitividad de este rubro como país.

Tendencia de producción de la Caficultura nacional.



Estadísticas PROCAFE 2011.

14 IV Censo Agropecuario 2007-2008, El Salvador, MINEC.



## Variedades de Café y su participación.

En El Salvador existe una diversidad de variedades de café en sus fincas, predominando el Bourbon, Pacas, Bourbon/Pacas, Pacas/Bourbon y otras como: Pacamara, Catisic, Arábigo, Catuai y Caturra. Su participación en el parque cafetalero es del 63% de Bourbon, Pacas con el 34%, lo cual representa el 97% de las fincas, con una antigüedad que podría superar los 33 años, denotando un pronunciado envejecimiento con repercusión directa en la producción.

Descripción de variedades existentes en parque cafetalero Salvadoreño.

**Bourbón:** Mutación espontánea del *Coffea arabica*. Planta de tamaño alto y su adaptabilidad es mejor en alturas arriba de 1.000 msnm, en zonas de media y estricta altura. Productividad promedio entre 24 y 55 quintales oro por manzana.

**Tekisic:** Bourbón mejorado a través de la selección de mejores plantas. Porte alto con entrenudos largos, pero menos que las variedades Arábicas o Bourbón tradicional. Mayor altura y mejor tamaño que el Pacas. Su adaptabilidad es mejor en alturas entre 800 msnm y 1.500 msnm. Productividad promedio entre 16 y 60 quintales oro por manzana.

**Pacas:** Porte bajo, laterales aceptablemente largos, en entrenudos más cortos que las variedades Bourbón y Tekisic y hojas de color verde oscuro. Su adaptabilidad es mejor en alturas entre 500 y 1.000 msnm. Productividad promedio entre 24 y 70 quintales oro por manzana.

**Catisic:** Cruzamiento entre las variedades Caturra Rojo e Híbrido Timor. Tamaño promedio bajo, laterales y entrenudos similares al Pacas. Su adaptabilidad es mejor en alturas entre 600 y 1.000 msnm. Productividad promedio entre 18 y 50 quintales oro por manzana.

**Catuai Rojo:** Cruzamiento entre Caturra Amarillo y Mundo Novo. Planta un poco más alta que Pacas, tendencia a formar crinolinias, siendo una planta con vigorosa conformación agronómica. Su adaptabilidad es mejor en alturas entre 600 y 1.000 msnm. Productividad entre 23 y 60 quintales oro por manzana.

**Pacamara:** Cruzamiento Pacas y Maragogipe Rojo. Planta de porte alto, entrenudos de longitud intermedia, hojas encarrujadas de color verde oscuro. Su adaptabilidad es mejor en alturas entre 900 y 1.500 msnm. Productividad promedio entre 18 y 85 quintales oro por manzana.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Boletín técnico de variedades de café, PROCAFE.







## V. IDENTIFICACION DE LOS PARTICIPANTES

Los participantes pertenecen a la Federación Foro del Café y se encuentran ubicados en las 3 regiones del país.

### Región Occidental:

**La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Los Pinos de R.L.**, está ubicada en el Cantón Los Pinos, en el municipio de El Congo, Santa Ana. Fue fundada el tres de junio de 1980, bajo la Ley del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 105 asociados, compuesto de 24 mujeres y 81 hombres. Su representación legal está a cargo de José Eliseo Sura Gómez.

**La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Las Cruces de R.L.**, está ubicada en el Cantón Las Cruces, en el municipio de Chalchuapa, Santa Ana. Fue fundada el 4 de junio de 1980, bajo la Ley del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 41 asociados, compuesto de 9 mujeres y 32 hombres. Su representación legal está a cargo de Francisco Eduardo Chacón Rivera.

### Región Central:

**La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Chagüite de R.L.**, está ubicada en el Cantón Las Flores, en el municipio de Jayaque, La Libertad. Fue fundada el 11 de julio de 1980, bajo la Ley del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 55 asociados, compuesto de 12 mujeres y 43 hombres. Su representación legal está a cargo de José Antonio Beltrán Presa.

**La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Colombia de R.L.**, está ubicada en el Cantón Primavera, en el municipio de Quezaltepeque, La Libertad. Fue fundada el 20 de marzo de 1980, bajo la Ley del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 49 asociados, compuesto de 6 mujeres y 43 hombres. Su representación legal está a cargo de Víctor Manuel Hueso.

**La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Refugio de R.L.**, está ubicada en el Cantón El Castillo, en el municipio de San Juan Opico, La Libertad. Fue fundada el 30 de junio de 1980, bajo la Ley del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 142 asociados, compuesto de 16 mujeres y 129 hombres. Su representación legal esta a cargo de Jorge Chacón Pérez.

**La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Santa Fe de R.L.**, está ubicada en el Cantón Sitio Grande, en el municipio de San Juan Opico, La Libertad. Fue fundada el 20 de agosto de 1980, bajo la Ley del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 63 asociados, compuesto de 20 mujeres y 43 hombres. Su representación legal está a cargo de Julián Aguillón Alvarado.

**La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Jabalí de R.L.**, está ubicada en el Cantón El Jabalí, en el municipio de San Juan Opico, La Libertad. Fue fundada el 1980, bajo la Ley del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 145 asociados, compuesto de 18 mujeres y 127 hombres. Su representación legal está a cargo de Francisco Antonio Carpio Ramos.

**La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Espino de R.L.**, está ubicada en el Cantón El Espino, en el municipio de Antiguo Cuscatlán, La Libertad. Fue fundada el 12 de junio de 1980, bajo la Ley del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 125 asociados, compuesto de 38 mujeres y 87 hombres. Su representación legal está a cargo de José Luis Elías Escalante.

**La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Perulapaneca de R.L.**, está ubicada en el Cantón El Espino, en el municipio de San Pedro Perulapan, Cuscatlán. Fue fundada el 03 de mayo de 2005, bajo la Ley del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 22 asociados, compuesto de 7 mujeres y 15 hombres. Su representación legal está a cargo de Antonio Alberto Delgado.

**La Sociedad Cooperativa de Caficultores La Unión De R.L.**, está ubicada en el Cantón Chaltipa, en el municipio de Santiago Texacuangos, San Salvador. Fue fundada en el año 1972, bajo regulación del Registro de Comercio de El Salvador. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 30 asociados, compuesto de 4 mujeres y 26 hombres. Su representación legal está a cargo de Alicia Morales Sánchez.

**La Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de Cuscatlán de R.L.**, está ubicada en el municipio de Cojutepeque, Departamento de Cuscatlán. Fue fundada el 14 de febrero de 1984, inscrita en el Registro de Comercio. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 150 asociados, compuesto de 25 mujeres y 125 hombres. Su representación legal está a cargo de Sergio Erich Motto.

**Grupo de Productores Las Granadillas**, están ubicados en el Cantón El Matazano, del municipio de San Juan Opico, La Libertad. Es una asociación de hecho, y en trámite de legalización bajo la Ley del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 26 asociados, compuesto de 6 mujeres y 20 hombres. Su Liderazgo está a cargo de Pedro López Urrutia y Daniel Rauda Ramírez.

## Región Oriental:

**La Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cortez Blanco de R.L.**, está ubicada en el Cantón Chapetones, en el municipio de Tecapan, Usulután. Fue fundada en el año de 1997, bajo Ley Transitoria para la Agilización de Diligencias de Partición de Inmuebles Rústicos del Programa de Transferencia de Tierras, (PTT). A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 33 asociados, compuesto de 0 mujeres y 33 hombres. Su representación legal está a cargo de Fernando Serpas Ortiz.





**Sociedad Cooperativa Marías 93 de R.L. de C.V.**, está ubicada en el Cantón Las Marias, en el municipio de Chinameca, San Miguel. Fue fundada en el año de 1993, bajo la Ley Transitoria para la Agilización de Diligencias de Partición de Inmuebles Rústicos del Programa de Transferencia de Tierras, (PTT). A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 63 asociados, compuesto de 23 mujeres y 40 hombres. Su representación legal está a cargo de Porfirio Ortiz.

**Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Las Casitas de RL.**, está ubicada en el Cantón Casitas, en el municipio de Alegria, Usulután. Fue fundada en enero del año de 2011, bajo la Ley Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 21 asociados, compuesto de 7 mujeres y 14 hombres. Su representación legal está a cargo de José Daniel Campos Hernández.

**La Sociedad Cooperativa Jucuapense de R.L.**, está ubicada en el municipio de Jucuapa, Usulután. Fue fundada el año 1981, bajo regulación del Registro de Comercio de El Salvador. A la fecha de la evaluación, cuenta con una membresía de 38 asociados, compuesto de 9 mujeres y 29 hombres. Su representación legal está a cargo de Lucio Constantino Araujo Rodríguez.





## VI. RESULTADOS DE GRUPOS FOCALES.

Se realizaron 3 grupos focales con la representación de cada una de las cooperativas participantes y en coordinación con equipo técnico de FUNDE, tomando como base las 3 zonas del país. La finalidad de estos era: discutir y analizar las posibles causas de la situación actual de la Caficultura desde la perspectiva interna y externa de acuerdo a las experiencias de los involucrados y así mismo, evaluar las posibles soluciones a corto, mediano y largo plazo.

La parte introductoria del taller, estuvo a cargo del consultor, el cual realizó una presentación sobre el entorno de la Caficultura a nivel mundial, regional y nacional, presentando datos históricos sobre precios, producción y participaciones de mercado. Con estas herramientas se formaron grupos de trabajo y discusión para evaluar la situación actual de las cooperativas vinculadas a la Federación Foro del Café.

### A. Participantes en grupos focales

#### Grupo Focal de Occidente.

Se realizó en la cooperativa Los Pinos, cantón Los Pinos, en el municipio de El Congo, Santa Ana, con los siguientes representantes de las cooperativas.

Cooperativa	Participante	Cargo
Los Pinos	José Rigoberto Rojas	Vicepresidente
	José Eliseo Sura	Presidente
	Sigfredo Benítez	Gerente
Las Cruces	Eduardo Chacón	Presidente
	Luis Vásquez	Asociado.
El Jabalí	Francisco Antonio Carpio	Presidente
	Evelio Vázquez	Vicepresidente
	José Luis Peraza	Secretario de Junta de Vigilancia
El Refugio	Jorge Chacón	Presidente
	Oscar Gallegos	Contador
	José Félix Carranza	Presidente Junta de Vigilancia.
Potosí	Juan Torres Mejía	Presidente de Consejo de Admón.
	Pedro García Mena	Presidente de Junta de Vigilancia.

#### Grupo Focal de El Centro.

Se realizó en las oficinas de Funde en San Salvador y participaron los representantes de las cooperativas que se detallan.

Cooperativa	Participante	Cargo
El Espino	José Luis Elías	Presidente
	Miguel Ángel Merino	Secretario Consejo de Admón.
	Adrian Amaya	Vocal Consejo de Admón.
Cuscatlán	Hilario Flores	Vocal de Consejo de Admón.
Santa Fe	Juan Pablo López	Secretario de Consejo de Admón.
	Julían Aguilón	Presidente
Las Granadillas	Daniel Rauda Ramírez	Líder



	Pedro López Urrutia	Líder
La Unión	Alicia Morales	Presidenta.
El Chagüite	José Luis García	Asociado
	Francisco García	Secretario de Consejo de Admón.
Colombia	José Guillermo Moreno	Secretario de Consejo.
	Juan Antonio Portillo	Vocal de Consejo
Perulapaneca	Irma Marilú Quijano	Secretaria de Consejo de Admón.
	Antonio Alberto Delgado	Presidente

Grupo Focal de Oriente.

Se realizo en el municipio de El Triunfo, departamento de Usulután, en la cual participaron las siguientes cooperativas.

Cooperativa	Participante	Cargo
Las Marías 93	Felipe Arnoldo Domínguez	Asociado.
Cortez Blanco	Arturo Campos Ayala	Presidente Consejo de Admón.
	José Armando Chicas	Tesorero
Casitas	José Daniel Campos	Presidente
	Pedro Antonio Hernández	Secretario de Consejo de Admón.
Jucuapense	María Rosa Elena	Gerente
	Josefina Ruiz Vda. de Martínez	Asociada.
Luz en el Horizonte	Celsa Marina Castro	Asociada.
	Marta Elizabeth Castro	

Durante los grupos focales se analizó la situación actual de la Caficultura a nivel nacional, con la finalidad de la identificación de problemas desde la perspectiva interna de cada una de las cooperativas y la externa, mediante la opinión de los entrevistados y algunas evidencias claras sobre los procesos lógicos administrativos.-financieros, lo cual se complementó con las verificaciones de campo, determinándose lo siguiente:

B. Problemas Internos identificados por los participantes.

Escasa formación de capacidades administrativas y financieras en equipos de administración de las cooperativas.

El desconocimiento de algunos procesos administrativos ha llevado a la toma de decisiones no adecuadas, por parte de los consejos de administración, lo cual ha repercutido en niveles de endeudamiento no sostenibles, que limitan las inversiones para obtener una mejor rentabilidad. Durante las verificaciones de campo y con acceso a información sobre financiamientos, mercado y contabilidad se puede observar que muchas cooperativas carecen de la capacidad para gestión de negocios, dando la impresión de conformismo y creyendo que el destino decidirá por ellos, además muchos de los directivos carecen de la habilidad para interpretar informes financieros, quedando únicamente a conocimiento de los contadores, los cuales en algunos casos no presentan información oportuna y sencilla para orientar el la toma de decisiones.



### Falta de liderazgo en algunas organizaciones.

En algunas organizaciones es clara la formación de grupos afines, los cuales no se sienten representados, esto parece ser lógico en organizaciones con más de 50 miembros pero las diferencias deberían estar marcadas con menor intensidad. No obstante existen grupos que tratan de mantener la cohesión, haciendo planteamientos adecuados, que incluyan a la mayoría. Por otro lado esto se ve favorecido cuando los miembros de las cooperativas no participan activamente y dejan en manos de otros, las decisiones, existiendo un ambiente de conformismo. Esto se agudiza cuando no existen liderazgos comprometidos dentro de la organización, ya que los buenos líderes contribuyen a escoger los rumbos adecuados en función de la mayoría, facilitando los procesos de crecimiento, caso contrario, cuando los liderazgos son perversos.

### Bajos niveles de producción

Los bajos niveles de producción son multi-causales, el endeudamiento por un lado no ha permitido asistir adecuadamente las fincas, la falta de recurso económico por encontrarse en un mercado en donde los precios fluctúan constantemente, además algunas cooperativas ha contado con recursos pero han tomado una posición conservadora sobre las inversiones en renovación del cafetal, de tal manera que han caído en un envejecimiento de este y con problemas fitosanitarios.

### Endeudamiento no permite realizar inversiones en cafetales.

Este problema es parte de un ciclo vicioso, esta asociado a malas decisiones de inversión, las cuales se ha generado con muchos años de anterioridad, en donde se contrae deuda para sanear otra deuda. Algunas cooperativas adquirieron deuda y tercerizaron esta a sus asociados, sin ningún garantía, por lo tanto estos no han honrado su compromiso y no existen los mecanismos legales para la recuperación del crédito interno. Otras tomaron malas decisiones administrativas las cuales les han llevado al endeudamiento, heredando este problema a las futuras administraciones.

### Baja rentabilidad y/o pérdidas.

Este problema relacionado con los anteriores, como: la baja producción con respecto al área que se posee, falta de recursos económicos por endeudamiento y malas decisiones administrativas. Existen cooperativas de pequeños productores, que por sus bajos volúmenes de producción quedan a merced de los compradores intermediarios, además su capacidad organizativa, es baja y en algún momento su comercialización la realizan de manera individual, colocándolos en desventaja para la obtención de mejores precios. No así los productores que se encuentran con algún mercado diferenciado, que a pesar de sus bajos volúmenes, cuentan con mejores precios, tal es el caso de los que se encuentran en el sistema de comercio justo

## C. Problemas Externos identificados por los participantes.

### Cooperativas no sujetas a crédito.

Los niveles altos de endeudamiento no hacen sujetos a muchas de las cooperativas participantes en la organización. Esto lo podemos ver ampliamente en la sección de endeudamiento del Capítulo IX, literal E. Por tanto se ven obligadas a buscar otras fuentes de financiamiento, fuera del sistema bancario, el cual representa un alto costo del dinero para poder financiarse, reduciendo así sus utilidades.



### Pequeños productores no cuentan con asistencia técnica estatal.

Durante las evaluaciones de campo, los representantes de las cooperativas Las personas entrevistadas durante las evaluaciones de campo y en los grupos focales, los productores de las cooperativas manifestaron: que no cuentan con un programa de asistencia técnica puntual, que les permita adquirir nuevos conocimientos tecnológicos en el área de Caficultura, mas sin embargo se les es descontado en el proceso de comercialización un tributo en concepto de este.

### Mercado de café con alta variabilidad de precios afecta rentabilidad de pequeños productores.

La variabilidad de precios es un factor que afecta sobre todo a los que vende su producción en Uva, ya que se enfrentan al enorme poder de negociación que poseen los beneficiadores y exportadores, los cuales en algunos casos por la escasa o nula información con que cuentan algunas cooperativas, sobre los precios vigentes, condicionan el precio normalmente por debajo de la realidad.

Este panorama cambia para los que se encuentran en el mercado diferenciado de comercio justo, pues de antemano se establece un precio superior al mercado.

### Inseguridad en fincas reduce la inversión y rentabilidad.

Los índices delincuenciales, en algunas fincas, provocan temor por parte de los productores para realizar inversiones, además de robo de café y la disminución en el flujo tradicional de personas que migran del interior del país hacia estas, durante la temporada de recolección. En los últimos años, se puede notar una considerable reducción de la mano de obra para esta actividad y como consecuencia, prolongándose el periodo de cosecha.

### Cambio climático afecta las cosechas.

Los cambios climáticos ha causado pérdida en las cosechas, este tiene repercusiones sobre la cantidad de lluvia y época de ocurrencia, las cuales cada vez son menos predecibles. Las lluvias son un determinante importante para la producción cafetalera, tanto en calidad como en cantidad. Periodos lluviosos irregulares e insuficientes durante la época de floración de los cafetales, pueden provocar múltiples floraciones o caída de estas o perdidas de cosecha como las ocurridas a final del 2011, cuando iniciaba la maduración y recolección de frutos, sucedieron espontáneamente, lluvias torrenciales como depresión tropical (12E), las cuales produjeron perdidas por caída, desecamiento y rajado del fruto, que se ve reflejado en el trillado de los granos, por la presencia de manchas de color café oscuro, teniendo un impacto en calidad de tasa.

### Poco interés de las instituciones del gobierno al sector.

La expresión de los entrevistados durante las verificaciones de campo, es que no existen políticas claras de fomento al sector como lo han hecho los demás países del área Centroamericana y que actualmente están cosechando sus frutos. Además esta fue una opinión de común denominador, de los participantes en los grupos focales de regionales de las cooperativas vinculadas a la federación Foro del Café, pudiéndose notar enormes diferencias con los registros de historial de producción de cada uno de los países del área, tal como se observa en el capítulo IV, lateral B, de este documento.







## VII. ANALISIS DE CAUSA DE PROBLEMAS ENCONTRADOS

El segmento del sector cafetalero en estudio, como se pudo observar anteriormente, son cooperativas pertenecientes a la Federación Foro del Café, la cual comprende 16 cooperativas en las tres regiones del país, particularmente de la Reforma Agraria, algunas formadas bajo la Ley Transitoria para la Agilización de Diligencias de Partición de Inmuebles Rústicos del Programa de Transferencia de Tierras, (PTT), Sociedades cooperativas y un grupo de productores, las cuales enfrenta una seria de dificultades que se han venido arrastrando en el limitando su desarrollo.

### A. Causas Internas que limitan el desarrollo productivo.

#### Organización y administración.

- Falta de liderazgo en algunas organizaciones.

Algunos participante en los grupos focales, manifiestan no sentirse representados por sus autoridades dentro de la cooperativa, es normal que en este tipo de organizaciones hayan diferentes puntos de vista para abordar la conducción, pero cuando el nivel de acuerdo es con la mayoría, las decisiones tienden a ser mas representativas, unificando el pensamiento colectivo.

- Malas decisiones administrativas.

Algunos participantes en los grupos focales manifestaron, que dentro de sus cooperativas existieron malas decisiones, en algunos casos por la falta de conocimiento en la parte legal que implicaba esta, o porque no se realizaron los registros de procedimientos realizados, afectando a las siguientes administraciones. Para el caso, algunos manifiestan que se realizaban entregas de café, confiando en los registros y buena fe del beneficiador, pero al momento de realizar las liquidaciones, el personal de la cooperativa no contaba con los documentos de respaldo, para poder exigir el cumplimiento.

- Falta de gestión empresarial y pro actividad de dirigentes.

Los participantes manifestaron que muchos de los integrantes de los consejos de administración, no realizan adecuadamente los procesos de gestión administrativa y se puede notar una falta de compromiso. En algunos casos permanecen como simples espectadores de las decisiones que se toman y en otras ha permitido que los clientes decidan por ellos.

- Cooperativas con socios envejecidos y no se incorpora a jóvenes.

Durante los grupos focales y visitas de campo, se puede verificar como común denominador la ausencia de asociados jóvenes, la mayoría de la membresía sobrepasa los 55 años, sobre todo en las cooperativas del sector reformado, el otras se nota la presencia de mujeres y jóvenes en sustitución de sus padres y/o esposos. Pero no como una cuota de incorporación establecida en sus estatutos.



## Procesos Productivos.

- Bajos niveles de producción.

Como se puede observar en el Capítulo IX, literal B, de producción, la mayoría de las cooperativas poseen promedios de producción bajos, con excepción de 3 de ellas. Si sacamos estas el promedio es de 7.49 quintales por manzana, cercano al promedio nacional de 6.38 quintales por manzana.

- Desconocimiento de nuevas tecnologías.

La mayoría de las fincas son manejadas tradicionalmente, carecen de programas de nutrición vegetal apropiado, se limitan a realizar las labores de mantenimiento tomando en consideración el escaso presupuesto para poder asistirlos que el la mayoría de los caso solamente se realizan las labores de control de malezas y una débil fertilización.

- Falta de inversión en manejo de fincas.

Una de las causas fundamentales es el escaso presupuesto para mantenimiento y renovación, las personas entrevistadas manifiestan que se debe que no son sujetos de crédito, o este es limitado y condicionados por las financieras, lo cual no permite realizar mayores inversiones.

- Cafetales envejecidos.

La mayoría del parque cafetalero de las cooperativas participantes, sobrepasan los 40 años y presentan problema de nutrición y fitosanitarios, es curiosa notar que durante la época de bonanza que han tenido los precios del café des pues de la crisis de principios de los años dos mil, escasas cooperativas han comenzado con un plan de renovación de cafetales. A la fecha solo la cooperativa Los Pinos, cuenta con un plan aprobado y con fondos, las demás han realizado esfuerzos pero como repoblaciones, lo cual no ha presentado mayores impactos en la producción, como se pude observar en el Capítulo IX, literal B. de producción.

## Acceso a Créditos.

La mayoría de las cooperativas no son sujetas de crédito a causa del endeudamiento con el Fondo de Emergencia del Café, Fideicomiso Ambiental para la Conservación del Bosque Cafetalero y otros, a esto se le suma el riesgo que visualizan los entes financieros para determinar la capacidad de pago, por los bajos niveles de productividad y variaciones de producción. En la mayoría de los caso los que acceden a un financiamiento, sus montos son limitados a un a porción de los requerimientos de capital de trabajo demandados, los cuales cubren parcialmente las labores de mantenimiento y recolección, en otras ocasiones los tiempos del uso de fondos no coinciden con el de los desembolsos, existiendo un descase de plazo, lo cual retrasa la implementación de algunas actividades.

## Comercialización de la producción:

- Mercado objetivo sin diferenciación de precios.

De las 16 cooperativas en estudio, solamente 5 manifiestan que se encuentran en un mercado diferenciado el cuales permite obtener precios superiores al mercado tradicional de café. El cual a partir de 2012 ha experimentado un cambio de tendencia hacia la baja después de venir en alza. A esto también le sumamos que la mayoría vende su producción en uva, lo que la hace depender de intermediarios y de los márgenes de negociación con los beneficiadores, reduciendo así su ganancia y enfrentándolos a problemas con la variabilidad de precios.

- Dependencia de intermediarios y beneficiadores.

Algunas cooperativas no cuentan con infraestructura para el beneficiado de su producción y como una salida, venden su producción a intermediarios o a beneficiadores, estos últimos poseen una alta capacidad de negociación y en varios casos, financian al productor condicionando su venta, además son quienes se mantienen diariamente informados del mercado internacional y haciendo uso de esta información negocian precios a conveniencia tal ves con referencias de los precios mas bajos del mercado, por su parte el pequeño productor al desconocer de esto opta por la venta. Con las cooperativas que exportan este problema no se presenta pues se mantienen informados del mercado y las que están en comercio justo poseen una ventaja de sobre precio al de referencia.

- Falta de políticas de comercialización para el pequeño productor.

Instituciones como el Concejo Salvadoreño del Café, tienen como mandato, la creación de vínculos comerciales entre productores y mercados. Los representantes de las cooperativas sienten que dicha labor de la institución, no se ve reflejada en ellos, pero por otra parte las mismas cooperativas no dan síntomas de avanzar en la búsqueda de mercados diferenciados y sus negocios los realizan de manera convencional en el mercado tradicional.

## Situación Financiera actual:

La mayoría de las cooperativas presentan problemas de rentabilidad, la cual es limitada por el nivel de producción, el precio de venta, los costos de producción y los compromisos financieros adquiridos. Se pone en manifiesto cuando se no proporciona el manejo adecuado a las fincas y el cumplimiento de los gastos financieros. A diferencia de las que se encuentran en el mercado de comercio justo, en las cuales se puede ver una leve mejora de la rentabilidad, asociado al precio de venta y no al nivel de producción ya que en condiciones del mercado tradicional, presentarían los mismos problemas.

En algunas cooperativas se presentan problemas financieros a causa de una mala negociación al momento de la venta, debido a la necesidad urgente de liquidez, sobre todo cuando se adquiere créditos con el sector no financiero y/o clientes que demandan el pronto pago de la deuda, forzándolos a venderles, todo o parte de la producción comprometida.





## B. Causas externas que limitan el desarrollo económico del sector.

### Disponibilidad de crédito.

Muchas de Cooperativas del Foro de Café no son sujetas a crédito, debido al alto endeudamiento sobre todo con FEC y FICAFE, esto ha creado desconfianza del sistema financiero, limitando el crédito o denegándolo, por otra parte se puede notar poco interés del estado, para buscar alternativas de solución conjunta, aunque últimamente se han abierto nuevas líneas de financiamiento, estas no son accesibles por tales problemas.

### Variabilidad de precios en el mercado tradicional.

Mercado de café con alta variabilidad de precios afecta rentabilidad de pequeños productores, solamente las cooperativas que cuentan con un mercado diferenciado se encuentran en condiciones más benevolentes, y gozan de los esfuerzos realizados al gestionar nuevos mercados. A la fecha no es clara una política de estado que fomente la diferenciación de precio para el pequeño productor, apoyada por el Consejo Salvadoreño del Café, sobre todo en comercio Justo.

### Factores climáticos adversos.

Los cambio climático afecta las cosechas y estos son impredecibles de por el productor, las fuertes lluvias, sequias y vientos, afectan la producción nacional de café, estos pueden mitigarse relajando algunas practicas culturales, pero cuando son intensas, escapan del control de cualquier ser humano.

### Carencia de impactos de las políticas al sector Cafetalero.

Los participantes de manifiestan que el país carece de políticas de fomento a la producción nacional, como lo han hecho otros países Centroamericanos y que los esfuerzos focalizados en algunas áreas han tenido poco impacto en la producción nacional, ya que los recurso destinados han sido limitados y de manera esporádica.

### Inseguridad en el campo.

Algunas cooperativas no cuentan con la disponibilidad de mano de obra que en épocas anteriores, debido a que los flujos de trabajadores del interior, ha disminuido por temor a la delincuencia en algunas zonas del país. Durante la época de recolección se ejecutan planes de contingencia delincinencial, sobre todo a nivel de transporte de la producción pero, la cobertura en fincas es limitada, pues se necesitaría de un gran ejercito para cubrirlas, la reducción de los índices de delincuencia es uno de los grandes retos de todos los gobiernos y es un factor clave para la inversión en el campo.







## VIII. PROPUESTAS DE MEJORA.

Para la solución de problemas encontrados se plantean las siguientes alternativas, siempre tomando en cuenta las propias de cada una de las organizaciones y las del entorno.

### A. Propuestas para solución Internas.

#### Administrativas:

Establecer un proceso de capacitación a los directivos de las cooperativas, sobre administración y liderazgo. Con la finalidad de proporcionar herramientas para la toma de decisiones ya que en algunos casos, por desconocimiento sobre procesos administrativos y de comercialización, se toma las decisiones no adecuadas, reduciendo así la rentabilidad de la cooperativa o cayendo en las manos de beneficiadores, que en algunos casos manipulan los precios al productor.

Formación de capacidades para la elaboración, adopción e implementación de planes estratégicos en cada cooperativa, para definir metas y acciones involucrando a todos de asociados, partiendo de los recursos existentes y las oportunidades de gestión, para el logro de los cambios requeridos.

Romper con el esquema cultural de no rendición de cuentas, por parte de los grupos de dirección hacia todos los asociados, lo cual genera en estos últimos una sensación de desconfianza y por eso se da la rotación de directivos, que en algunos casos carecen de liderazgo verdadero, cayendo en un círculo vicioso, por mucho tiempo.

Creación de capacidades para la elaboración de informes e interpretación de indicadores financieros. En algunas cooperativas que cuentan con personal de planta para registro contable, estos se limitan a presentar solamente cuentas para declaraciones al fisco, pero podrían presentar indicadores financiero-contables que permitan crear una visión a futuro o actual de las finanzas, permitiendo así realizar algunas enmiendas o cambios de rumbo en la administración de estas, para evitar problemas futuros. Por tanto es conveniente reforzar las capacidades de contadores, personal administrativo, de dirección y junta de vigilancia.

Establecer un plan de capacitación y soporte técnico sobre administración financiera a consejos directivos. Es conveniente reforzar capacidades a cuerpos de dirección y administración, sobre temas como: análisis de contable y finanzas, mercadeo, gestión financiera, herramientas para el control y presentación de resultados, recursos humanos, etc.

#### Organizativas:

Fortalecer la organización con liderazgos jóvenes.

- Es conveniente establecer espacios para la incorporación y formación de nuevos liderazgos, para realizar un relevo generacional ya que en promedio la edad de los asociados de las cooperativas supera los 50 años, de lo contrario, en 20 años las organizaciones formadas sobre todo de la reforma agraria, estarán muy sensibles.



## De acceso a créditos:

- Gestionar con fuentes financieras la oportuna disponibilidad de fondos.
- Recientemente se han abierto líneas de financiamiento al cultivo de café a través del sistema financiero y de desarrollo estatal, como FONDEPRO, BANDESAL, que apoyan iniciativas para el desarrollo productivo.
- Renegociación de la deuda, para cooperativas sin capacidad de pago.
- Es conveniente plantear al estado un programa de rescate de las cooperativas, con finalidad de protección al medio ambiente, ya que los cafetales son una de las escasas áreas boscosas, de recarga acuícola y de biodiversidad, las cuales sirven del pulmón al país.
- Gestionar fuente de fondos y elaboración de proyectos financiables por instituciones de apoyo al comercio justo de café.

## De producción:

- Formación de capacidades técnicas en producción de café.
- Es conveniente la formación de capacidades en el área productiva mediante la asistencia técnica. Una de las áreas que se pueden visualizar como críticas, es el manejo nutricional del cultivo, así como la de manejo de plagas y enfermedades.
- Establecer un plan de renovación de cafetales con nuevas siembras.
- Un programa de renovación de cafetal, necesita de los recursos necesarios para su implementación, una adecuada planificación para la sostenibilidad económica y sobre todo, que los miembros de las cooperativas estén convencidos de ello, acabamos de pasar una bonanza de precios y la tendencia ya cambio. La mayoría de los cafetales no se renovaron en este periodo, las producciones están hacia la baja.

## De agroindustria:

- Establecer una red de apoyo a la generación de valor agregado para pequeños productores, mediante la creación de centros de servicios para pequeños y medianos productores.
- Promover el uso de pequeños centros de beneficiado a nivel de comunidades y apoyo a procesos de tostado y molido.

## De comercialización:

- Buscar diferenciación de mercado mediante la obtención compradores de la red de Comercio Justo o sellos ecológicos, mediante instituciones gubernamentales como el Consejo Salvadoreño del Café.





- Las cooperativas cafetaleras que venden su producción al comercio justo, poseen un precio superior al mercado tradicional, proporcionándoles un mayor nivel de ingresos, que en algunos casos compensaría las bajas producciones y sería una forma de proporcionar un alivio económico. No hay que olvidar que esto requiere de algunas exigencias y sobre todo un buen nivel de organización y conciencia de los procesos que se demandan.
- Realizar contratos de venta con reglas claras y no en una posición de conformismo ante el cliente.

En algunas cooperativas, los clientes financian parte de las actividades de producción y cosecha, y algunas de estas se ven obligadas a comprometer el 100% de su producción a veces por créditos que no alcancen ni el 50% de las ventas, esto se puede deber al alto poder de negociación del cliente, a la necesidad urgente de financiamiento o a un conformismo que ha existido por muchos años, al no realizar gestiones adecuadas de comercialización.

- Creación de una red para la comercialización con cooperativas de la federación, que cuente con los servicios de beneficiado y comercialización.
- Algunas cooperativas comercializan su producción en uva, por no contar con beneficios, otras que tienen beneficio, lo alquilan y maquilan su producción por fuera, debido a los altos costos de operarlos con respecto a su baja producción. Pero al final se cuenta una infraestructura, que con un grado de organización dentro de la federación, podría proporcionar el servicio de beneficiado y hasta de comercialización, ya que muchas cuentan con experiencia en este rubro.

## B. Propuestas de solución Externas:

### Acceso a asistencia técnica e investigación:

Crear una instancia moderna y eficiente, que permita la asistencia técnica e investigación. (Reactivación del ISIC.)

Es urgente contar con una institución gubernamental, que desarrolle y validen tecnologías de producción adecuadas a los nuevos tiempos de la Caficultura y además se ejecuten programas de transferencia tecnología a pequeños productores. Estos programas deberán contar con bancos de semillas certificadas de alta calidad genética, así mismo asistencia para el acceso a mercados diferenciado, con el apoyo institucional, para pequeños productores.

### Acceso al crédito:

Una de las apuestas para el fomento del sector cafetalero nacional, deberá ser, creación de un sistema de financiamiento para cooperativas con problemas de pago, el cual ayude a su rescate, respaldadas por un sistema de garantías y seguros de cosecha, por factores climáticos.

Actualmente se ha abierto líneas de financiamiento a la Caficultura pero, no son accesibles para algunas cooperativas por el nivel de endeudamiento, esto nos lleva a caer en un círculo vicioso, sin no se realiza una renegociación de la deuda, con visión estrategia de desarrollo del sector.

### Fomento de la agro industria:

Se puede observar un mayor consumo interno de la producción mediante, la adición de valor con la multiplicación de negocios de café servido, esta es una oportunidad para que las cooperativas con potencial puedan agregar valor a su producción incorporando procesos de torrefacción y vendiendo sus marcas propias, además las instituciones como el Consejo Salvadoreño del Café, pueden aportar a la promoción de marcas con denominación de origen en el exterior para vinculación de los productores con este.

### Comercialización:

Es conveniente el apoyo por parte del estado para la vinculación de pequeños productores con compradores de precio diferenciado, para esto es necesario la creación de una red de productores con potencial para accesos a este tipo de mercados, además de proporcionarles asistencia, ya que muchos no se encuentran listos por el desconocimiento, de acceso, acompañado de un sistema nacional de comunicación y monitoreo de precios, sobre todo para los pequeños, que no cuentan con tal información.

### Políticas al sector Cafetalero:

Visión clara de las instituciones del gobierno al sector cafetalero, MAG, CSC. Con programas de fomento al sector.

La mayoría de países del área centroamericana se encuentran gozando de los esfuerzos realizados en la Caficultura, ya que desde años anteriores han contado con políticas claras de desarrollo del sector. En el salvador los esfuerzos han sido aislados y débiles y por esa razón nos encontramos en el último lugar de la región, es tiempo de ver la Caficultura como una fuente generadora de empleo y apostarle a este sector, como un plan de nación.







## IX. RESULTADOS DE EVALUACIONES DE FINCAS.

### A.Organización

Los gobiernos cooperativos representan una forma participativa de la sociedad, mas sin embargo muchas de las cooperativas carecen de una visión empresarial, para poder desarrollarse exitosamente, tomando las mejores decisiones y de manera oportuna.

De las 16 organizaciones 12 están regidas por la ley de asociaciones agropecuarias, 3 bajo el registro de comercio y un grupo en proceso de legalización de con asociaciones agropecuarias.

#### Organización para la producción:

Por la forma de operar podemos identificar 2 tipos de organizaciones: las que cuentan con tierra propia y trabajan en colectivo y las de productores con parcelas individuales.

Generalmente las que trabajan la tierra en colectivo son cooperativas de la reforma agraria, y a este grupo pertenecen: Los Pinos, Las Cruces, El Refugio, El Jabalí, Santa Fe, Colombia, El Chagüite, El Espino.

#### Las de productores individuales:

Existen 8 organizaciones de productores individuales, a las cuales presentan muchas variantes asociadas a la tenencia de la tierra, creando un nivel de organización menos sólida, debido a que el productor es quien decide sobre su cosecha y en la mayoría de los casos se acercan para obtener algún financiamiento, que en algunos ha causado un nivel de endeudamiento insostenible, ya que la organización es quien ha adquirido el crédito y no ha respaldado con garantías a sus asociados en la tercerización de este. Este caso lo podemos ver con las cooperativas: La Unión, Cuscatlán y Jucuapense.

Además podemos encontrar organizaciones que responden al grupo, pero que asumen de manera individual sus obligaciones. Tal es el caso de: Las Granadillas, Perulapaneca, Cortez Blanco, Las Casitas, en estas no existe una organización adecuada para la planificación de actividades en conjunto, carecen de infraestructura y sus ventas las realizan de manera individual.

Las Marías 93, funciona como un híbrido a los descritos anteriormente, pues cada productor es dueño de su parcela, pero los amarra el proceso de transformación y la comercialización, presentando un nivel más avanzado ya que cuentan con infraestructura productiva y comercializan tanto local como en el extranjero.

Para los dos grupos mencionados anteriormente existen comunes denominadores, asociados a la administración y liderazgos, los cuales marcan la diferencia.





El nivel de organización está regido por una diversidad de liderazgos, que en algunas les ha permitido salir adelante, otras han afrontado problemas de para tomar decisiones administrativas y financieras lo cual no ha permitido que sobresalgan.

La mayoría carece de planes estratégicos que marque el rumbo de la organización, por tanto con cambio de administración, la visión sobre conducción de las organizaciones también lo hace. Existen algunas que se alejan un poco de la forma de administrar sus recursos y por lo general son aquellas que cuentan con la figura de un gerente, pues esta posición permanece un poco más estable que los cargos directivos y generalmente son de los que proponen planes y dan su continuidad como parte del sobre peso de la organización.

Muchos de los miembros de las cooperativas no se siente comprometidos y tradicionalmente solo esperan una fuente de empleo o su día de trabajo o un apoyo externo, sin participar activamente, esto limita la elaboración de propuestas y da espacios para que otros ejerzan dominio sobre la mayoría de decisiones, las cuales se convierten en éxito o fracaso.

Se carece en la mayoría de los casos de formación de capacidades administrativas y financieras, esta es una de las debilidades más fuertes y visibles, a tal grado de que por desconocimiento de algunos procesos, no se obtienen mejores resultados

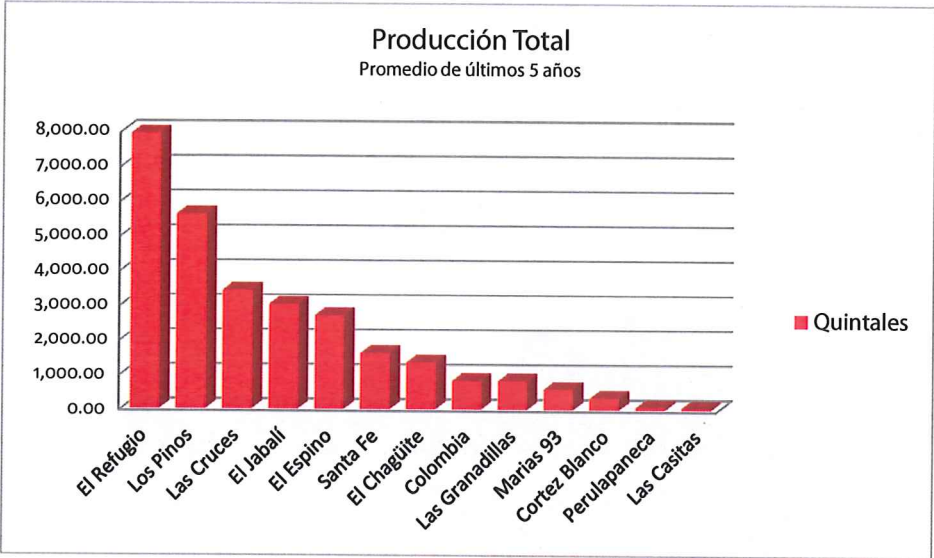
## B. Producción

Para el análisis de producción se contó en la mayoría de los casos con el historial de producción de los últimos 5 años comprendidos entre las cosechas 2008-2009 y 2012-2013.

No se incluyeron las Cooperativas: Cuscatlán, La Unión y Jucuapense, porque no se cuentan con datos reales del área de sus asociados y la producción de estos, se realiza en ventas parciales fuera de ellas, lo cual estaría distorsionando los datos. Para efecto sola mente se han considerado los volúmenes de entrega por asociado de acuerdo a los datos proporcionados por la organización, los cuales no reflejan el 100% de la producción total de cada parcela.

Los registros de La Perulapaneca, Cortez Blanco y Las Casitas, solamente corresponden a un año de producción que es la cosecha 2012-2013.

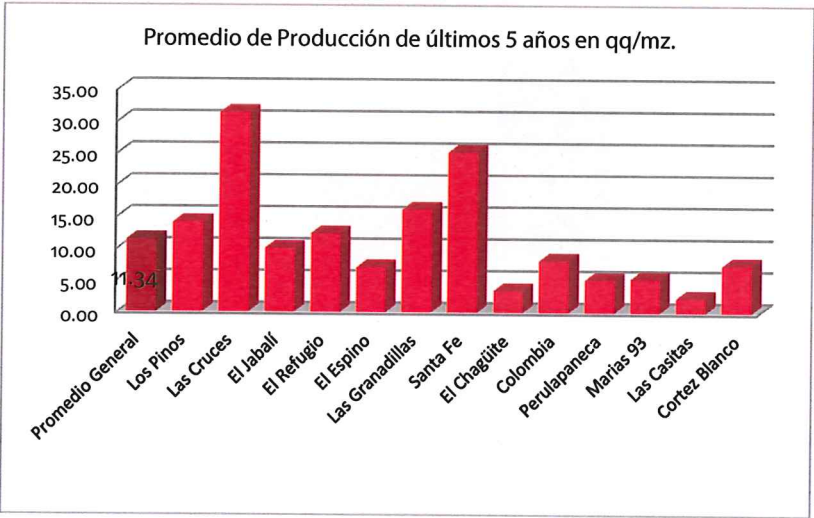
Este historial sirvió de base para estimar los promedios de cada una de las cooperativas. Pudiéndose observar una amplia diversidad en función del área con que cuenta.



Elaboración propia con datos de encuesta a cooperativas Foro del Café, 2013.

El máximo volumen de producción lo posee El Refugio, con 8,000qq en un área de 644 mz. de café. Seguido de Los Pinos, Las Cruces y El Jabalí de manera decreciente. Pero al medir la eficiencia productiva por unidad de área, el panorama es similar en la mayoría a acepción de Las Cruces, Las Granadillas y Santa Fe cuya rendimiento productivos supera al promedio del grupo. Además podemos observar promedios de rendimientos críticos en algunas cooperativas como: El Chagüite, Perulapaneca, Marías 93 y Las Casitas, inferiores a 5.29 qq/mz.

El siguiente cuadro nos demuestra las producciones promedios para las cooperativas, que cuentan con registros de tierra y producción.



Elaboración propia con datos de encuesta a cooperativas Foro del Café, 2013.



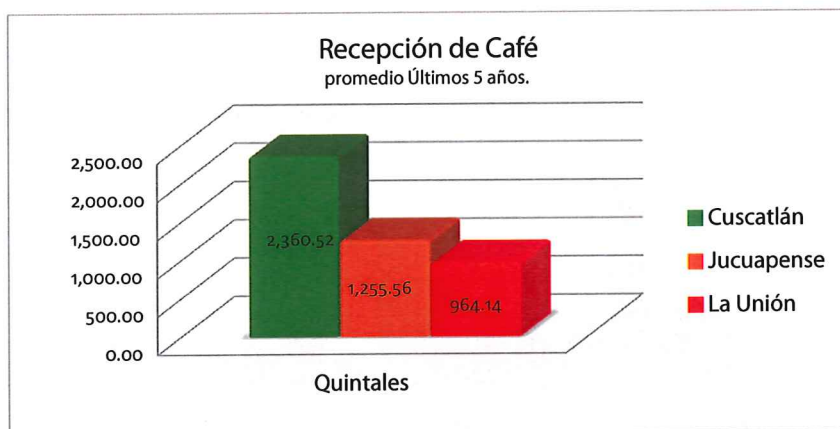


El promedio general del grupo es de 11.34qq/mz, este valor es afectado por 3 cooperativas que se dispara del promedio, como se puede ver en el gráfico. Para tal caso se plantea el escenario de retirarlas dando un resultado diferente, con un promedio inferior, pero más representativo y cercano al promedio nacional de 6.38.



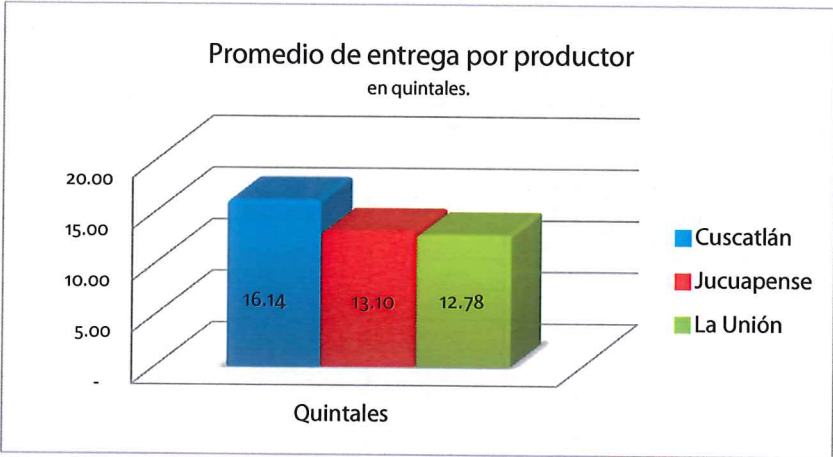
Elaboración propia con datos de encuesta a cooperativas Foro del Café, 2013.

Las cooperativas que no cuentan con registros de áreas, ni de producción de sus asociados se realizó el cálculo de recepción total y promedio de entrega por productor obteniéndose los siguientes resultados. Estas cooperativas sirven como captación de otras como La cooperativa Barrios, a la cual va la producción de las Coop. Cuscatlán y Jucuapense. En el caso de la Unión La captación es destinada para realizar la venta como tostado-molido.



Elaboración propia con datos de encuesta a Cooperativas Foro del Café, 2013.

La cooperativa Cuscatlán cuenta con 150 asociados, La Jucuapense con 22 y La Unión con 30. Al realizar los promedios de entrega por productor, se obtuvieron los siguientes resultados:

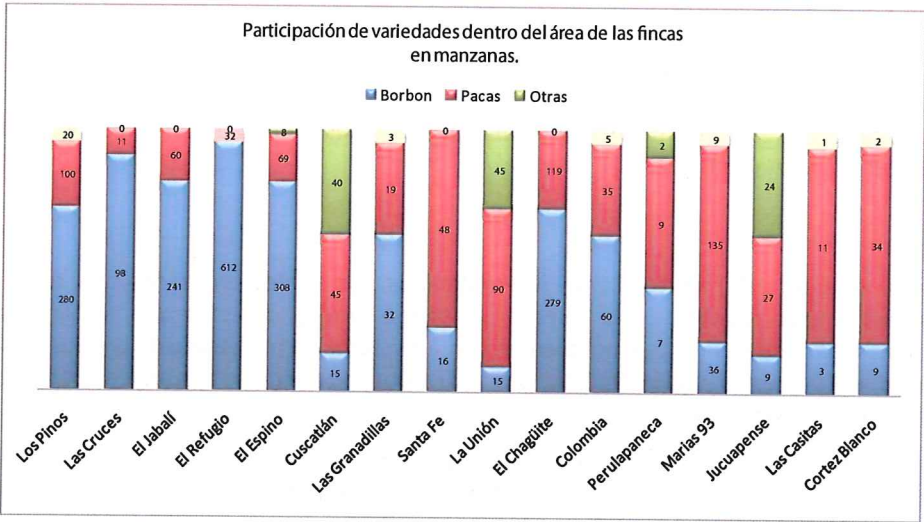


Elaboración propia con datos de encuesta a cooperativas Foro del Café, 2013.

La recepción promedio es similar para las tres cooperativas y varía entre 12 y 16 qq/asociado, como se mencionó anteriormente existe una limitante de que los asociados no entregan el total de la producción debido a que estas cuentan con limitantes de capital de trabajo para poder realizar las liquidaciones contra entrega y es por eso que los productores deciden vende a intermediarios que si lo hacen.

Se determinó la participación de variedades dentro de las cooperativas y se puede visualizar la presencia de Bourbon y Pacas como dominante, seguida en una presencia mínima de otras como: Catimor, Catisic y Cuscatleco.

El siguiente cuadro nos indica la participación de variedades de café dentro de las fincas, pudiendo observarse que como común Las Coop. Los Pinos, Las Cruces, El Jabalí, El Espino, El Chagüite y Colombia, su dominancia está reflejada por la variedad Bourbon. Para el resto la variedad pacas es la predominante.



Elaboración propia con datos de encuesta a cooperativas Foro del Café, 2013.



De las 16 cooperativas solamente 5 han realizado resiembras de cafetal las cuales han iniciado a partir del 2010, con impactos moderados en esta práctica, sobre el área total de la finca. Ya que un porcentaje de plantas no logra establecerse debido a la dispersión, lo cual complica su manejo, no dando una atención especial sino similar a la población antigua.

No.	Cooperativa	Área Total	Área con Café	Plantas	Variedad	Año	Impacto
1	Los Pinos	446	400	38,000	Borb-Pacas	2011	7.41%
				42,000	Pac-Cuz-Cat	2012	
2	Las Cruces	118.5	109	7,000	Borbón	2011	6.80%
				3,000	Pacas	2011	
				7,000	Borbón	2011	
				3,000	Pacas	2011	
3	El Jabalí	721	301	10,000	Borbón	2011	3.45%
				4,000	Catimor	2011	
				10,000	Borbón	2012	
				4,000	Catimor	2012	
4	El Espino	455	385	37,500	B-Ct	2010	8.71%
				32,000	B-Ct	2011	
				14,000	Borbón	2012	
				7,000	Pacamara	2012	
				3,000	Pacas	2012	
5	Marías 93	200	180	25,000	Cuzcatleco,	2011	7.61%
				12,000	Catisic	2012	

Elaboración propia con datos de encuesta a cooperativas Foro del Café, 2013.

Los impactos de la repoblaciones tienen un rango entre 3.45 y 8.71% sobre la densidad total del cafetal, esta es una buena señal, pero no es suficiente puesto que la mayoría de cafetales de las cooperativas sobrepasan los 35 años y algunos rondan los 60 años, presentándose problemas radiculares y con rebrotes pobres y débiles. Sería conveniente, mejor implementar un plan de nuevas siembras para sustituir la plantación antigua.

## C. Comercialización

La comercialización de café varía de mercado para cada una de las cooperativas, existiendo modalidades de Venta Local y Exportación.

### Venta Local:

Se realiza al interior del país mediante intermediarios, los cuales en la mayoría de casos son beneficiadores y exportadores. Estos compran a precio local y de referencia toman los precios internacionales, las cooperativas que no cuentan con un sistema de monitoreo de precios, desconocen el comportamiento de estos y fácilmente pueden perder poder de negociación ante estos compradores, los cuales se mantiene informados.

En este grupo existe sub clasificaciones que van desde venta en Uva y venta en Oro. En la venta de Uva, el productor recibe un el precio menor de la cadena, pues el compromiso es entregar café cortado del día, sin incurrir en el proceso de beneficiado, el cual corre por cuenta del beneficiador. En la venta en Oro el productor corre con los costos de beneficiado y se pacta el precio como tal.

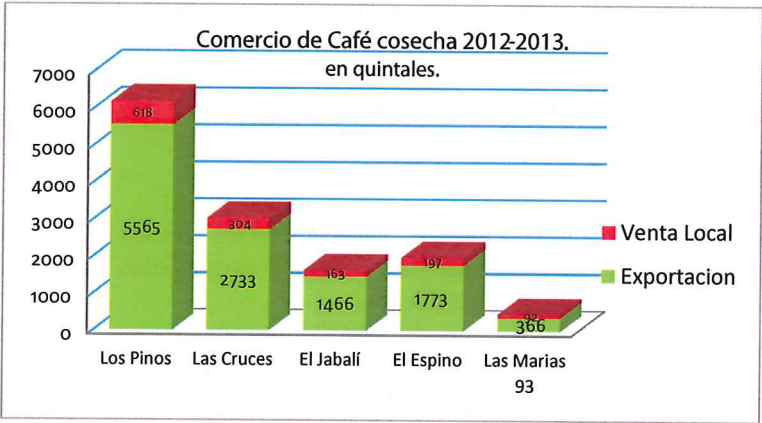
De las 16 cooperativas analizadas, 11 realizan sus ventas en mercado local con más del 90% en uva y algunas como La Unión que lo procesa para vender lo tostado-molido, similar caso sucede con la Jucuapense y Cuscatlán.

Exportación:

Esta modalidad la realizan 5 de 16 cooperativas, las cuales cuentan con certificados de Comercio Justo, que les garantiza un precio superior al mercado tradicional y en este grupo encontramos a Los Pinos, Las Cruces, El Espino, El Jabalí y Marías 93.

La exportación en la mayoría de los casos se realiza mediante el apoyo de un agente, a través del cliente o institución facilitadora. Durante la cosecha 2011-2012, 3 cooperativas realizaron su exportación con el apoyo de UCRAPROBEX, los cuales cargan una comisión por sus servicios, aunque esta institución se encuentra en una fase crítica de operaciones que probablemente cese para la próxima cosecha.

Las cooperativas El Espino y Marías 93 la cosecha 2011-2012, la realizaron, con apoyo de UCRAPROBEX, Los Pinos, Las Cruces y El Jabalí, a través del cliente con apoyo de agentes aduanales.



Elaboración propia con datos de encuesta a cooperativas Foro del Café, 2013.

El siguiente cuadro nos presenta la existencia o no de recursos como el de beneficiado y el destino de la producción de cada una de las cooperativas.



## Destino de la producción de las cooperativas de Federación Foro del Café

No.	Cooperativa	Beneficio Propio	Beneficiador	Exportador	Exportación	Venta Local 2012-2013			Cliente 2012-2013	
						Uva	Oro	Tostado	Exportación	Local
1	Los Pinos	si	si	si	90%		10%		C. Justo	
2	Las Cruces	no	no	si	90%		10%		C. Justo	
3	El Espino	si	no	si	90%		10%		C. Justo	
4	El Jabalí	si	si	si	90%		10%		C. Justo	
5	Marias 93	si	si	si	80%		80%	20%	C. Justo	
6	Santa Fe	no	no	no		100%				COEX
7	El Chagüite	si	no	no		100%				COEX
8	Cuscatlán	no	no	no		90%		10%		Coop. Barrios
9	Jucupense	no	no	no		95%		5%		Coop. Barrios
10	Las Granadillas	no	no	no		100%				Los Pinos
11	Colombia	no	no	no		100%				MECAFE
12	El Refugio	no	no	no		100%				UNEX
13	Perulapaneca	no	no	no		100%				UNEX-MECAFE-Otros
14	La Unión	si	si	no				100%		Varios
15	Las Casitas	no	no	no		100%				Varios
16	Cortez Blanco	no	no	no		100%				Varios

Elaboración propia con datos de encuesta a cooperativas Foro del Café, 2013.

Podemos observar que en el mercado local, la producción es comprada por COEX, MECAFE, UNEX, Coop Barrios e intermediario locales.

Los precios de venta varían de acuerdo al mercado pero como promedio, para las cooperativas que vende en uva, la cosecha 2012-2013 fue liquidada con precio promedio de \$100/qq uva-oro. Para los participantes en el mercado de comercio justo, los precios fueron superiores a \$160/qq más algunos premios que se pactan previamente en este mercado.

## D. Financiamiento

Las fuentes de financiamiento son variables para cada una de las cooperativas existiendo diferentes modalidades, que van desde el sistema financiero formal, financiamiento por parte de los clientes, instituciones de apoyo y prestamistas independientes.

### Fuentes de financiamiento de Cooperativas Foro del Café, 2012.

No.	Cooperativa	Fuente de financiamiento	Comentario
1	Los Pinos	Banca Formal	Plan de siembra
2	Las Cruces	Banca Formal	Avío
3	El Jabalí	Prestamista	Avío
4	El Refugio	Banca Formal, Unex	Avío
5	El Espino	Cientes, Prestamista	Avío
6	Cuscatlán	Coop. Barrios, Grupo Alba, Prestamista.	Inversiones
7	Las Granadillas	BFA, créditos individuales	Avío
8	Santa Fe	Banca Formal	Avío
9	La Unión	No sujeta de crédito	

10	El Chagüite	BFA, condicionado	Avío condicionado
11	Colombia	Cliente Mecafe	Avío
12	Perulapaneca	BFA, créditos individuales	Avío
13	Marías 93	Clientes, créditos individuales	Avío
14	Jucuapense	No sujeta de crédito. Prestamista	Operación
15	Las Casitas	No sujeta de crédito	
16	Cortez Blanco	No sujeta de crédito	

Elaboración propia con datos de encuesta a cooperativas Foro del Café, 2013.

Los financiamientos en su mayoría están destinados para las labores de mantenimiento y recolección de la producción, pagaderos a 1 año. En el área de inversiones solamente se pudo identificar, las realizadas por la cooperativa Los Pinos, con un plan de nuevas siembras, para reemplazar la plantación antigua. Existe un grupo de cooperativas que no son sujetas de crédito a causa de alto nivel de endeudamiento y capacidad de pago, sobre todo con el FICAFE, el cual es administrado por la banca estatal y privada, además de financiarse por algunos clientes y su situación la vemos en el siguiente ítem.

## E. Endeudamiento

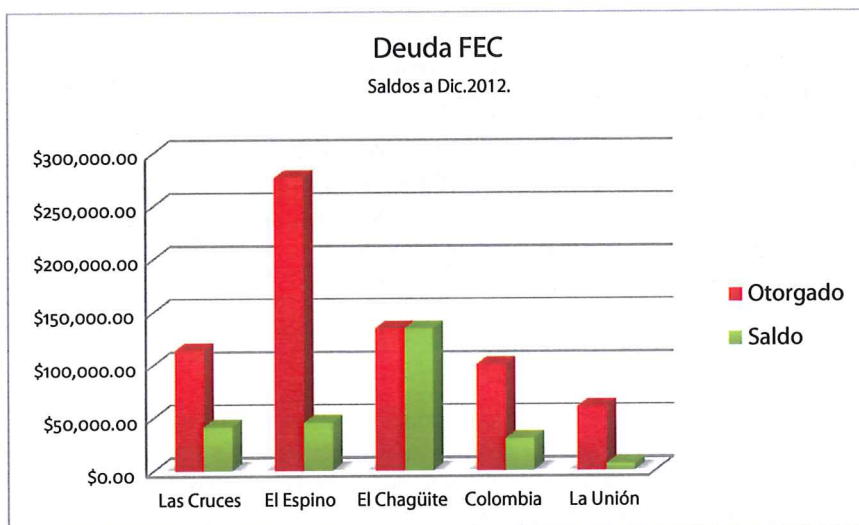
Durante la evaluación se realizó un sondeo sobre endeudamiento, especialmente sobre el Fondo de Emergencia del Café y el Fideicomiso Ambiental para la Conservación del Bosque Cafetalero. Con los datos recabados se hace referencia, en los saldos de estos, para más adelante plantear escenarios económicos, sobre el efecto de estos en el establecimiento de un plan de renovación del Cafetal, que en la mayoría de los caso sobrepasan los 35 años de antigüedad.

Algunas cooperativas no cuentan con estas responsabilidades económicas debido a que están formadas por grupos de productores los cuales asumieron de manera particular.

El fondo de emergencia del café es descontado a través de los beneficiadores en una cuota de \$5/quintal producido.

El cuadro siguiente nos presenta las cooperativas con saldos pendientes a Diciembre de 2012. Pudiendo notarse serios problemas en la cooperativa El Chagüite, la cual, el saldo no se ha movido a la fecha, existiendo órdenes de embargo contra ella.

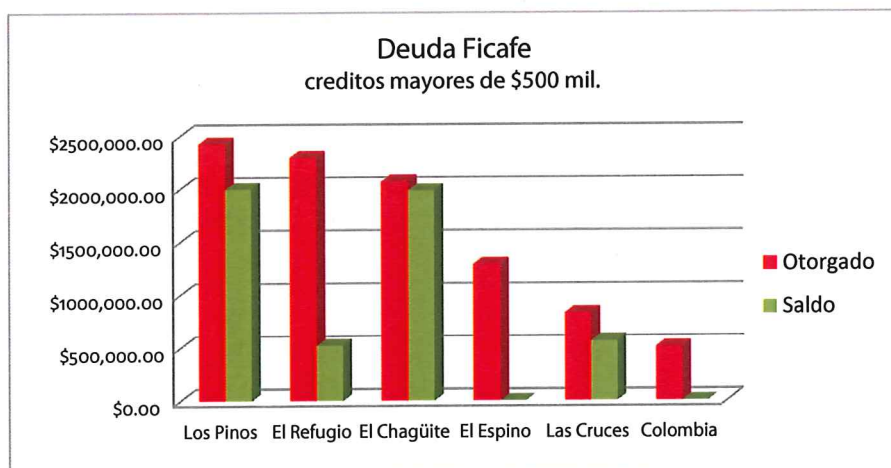




Elaboración propia con datos de encuesta a cooperativas Foro del Café, 2013.

De las 16 cooperativas 11 poseen saldos pendientes con el financiamiento FICAFE. El plazo para el vencimiento de este, determinado para 2023. Encontrándonos en este momento a mitad del periodo, razón por la cual en algunas cooperativas el abono a capital ha sido menor en la lógica de que a partir de este periodo si los pagos anteriores se hubiesen realizado adecuadamente par los próximos 10 años, la aportación al capital será mayor y el escenario cambie. Más sin embargo existen cooperativas con problemas.

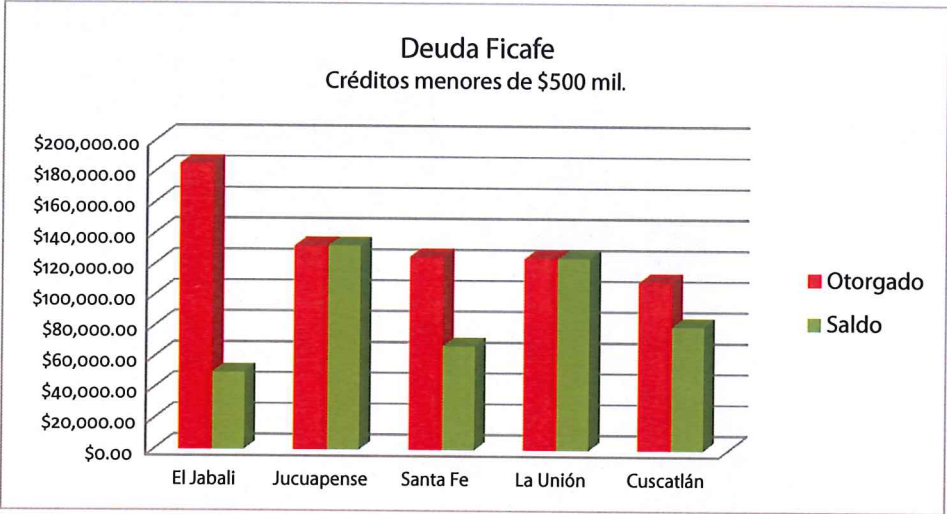
Para el análisis de endeudamiento se han dividido los montos otorgados en 2 grupos: Los créditos mayores a \$500,000 y los menores a este.



En el primer grupo podemos visualizar a 6 cooperativas con este compromiso de las cuales, El Espino y Colombia están próximas a liquidar sus saldos entre 1 y 3 años, para ambos casos es menor a los \$35,000.

La Coop. Los Pinos presentan un atraso en el plan de pagos pero puede mejorar con aportes significativos al capital. No así El chagüite que no ha habido movimiento significativo, comprometiendo su clasificación en el sistema financiero formal, ya que se ha avanzado en el 50% del tiempo establecido.

Para el grupo de créditos menores a \$500,000, encontramos otras 5 cooperativas, de las cuales La Jucupense y La Unión, presentan serios problemas de endeudamiento, volviéndolas no sujetas de crédito por la banca. El resto del grupo se visualiza con un adelanto progresivo a la fecha, en el cumplimiento de sus obligaciones con este crédito.



Elaboración propia con datos de encuesta a Cooperativas Foro del Café, 2013.

De las 16 Cooperativas 11 cuentan con crédito FICAfe y 5 no aplicaron o se maneja a nivel individual por cada productor. Esta es una de las obligaciones crediticias que más ahoga a las organizaciones productivas, causando que no se realicen inversiones y el nivel de asistencia a las fincas es bajo, obteniendo similares resultado que podemos observar en sus producciones, cayendo en un círculo vicioso de insostenibilidad, el cual es fatal para algunos.







## X. EVALUACIONES ECONOMICAS PARA LA FACTIBILIDAD DE PLAN DE RENOVACION.

Con base a la información recolectada en cada una de las cooperativas, se propone la implementación de un plan de renovación de la finca. Pero ante la situación real de cada una de ellas, es conveniente evaluar si estas poseen la capacidad económica para afrontar sus obligaciones financieras, tomando como partida los saldos de las diferentes créditos con que cuentan a la fecha y la posibilidad real de adquirir un nuevo financiamiento.

Para esto se elaboró una matriz de evaluación económica, que contempla un plan de renovación a 10 años, mediante la adquisición de un financiamiento a 15 años plazo con un periodo de 4 años de gracia. A esta evaluación se le incluyen los saldo del Fondo de Emergencia del Café, el Fideicomiso Ambiental para la Conservación del Bosque Cafetalero, además, los compromisos de avió con base a la producción.

El valor del financiamiento está basado en la cantidad de manzanas a renovar en cada año y a un presupuesto por manzana para la nueva siembra, la cual incluye las siguientes actividades agrícolas e insumos:

Presupuesto por manzana para plan de renovación con nueva siembra.

Total		\$3,467.10	
Mano de Obra			
Actividades	Dh/mz.	Valor/dh.	Total mz.
Desbajero	4.00	\$6.00	\$24.00
Destroncando	29.00	\$6.00	\$174.00
Estaquillado	19.00	\$6.00	\$114.00
Ahoyado	146.67	\$6.00	\$880.02
Aplicación de pulpa	20.00	\$6.00	\$120.00
Abonado de hoyos	59.68	\$6.00	\$358.08
Acarreo de pilones	22.00	\$6.00	\$132.00
Siembra de Café	45.00	\$6.00	\$270.00
Siembra de Sombra	2.00	\$6.00	\$12.00
1er control de Malezas	8.00	\$6.00	\$48.00
Primera Fertilización	2.50	\$6.00	\$15.00
2do control de Malezas	8.00	\$6.00	\$48.00
Segunda Fertilización	2.50	\$6.00	\$15.00
1ra Aplicación Foliar	2.50	\$6.00	\$15.00
2da Aplicación Foliar	2.50	\$6.00	\$15.00
3er control de Malezas	8.00	\$6.00	\$48.00
3ra Fertilización	2.50	\$6.00	\$15.00
383.85		\$2,303.10	
Materiales y transporte			





Materiales y transporte		Cantidad	Valor	Total
Plantas de Café		2500	\$0.35	\$875.00
Plantas de Sombra		40	\$0.35	\$14.00
Fertilizante Sacos	16 -20-0	2	\$30.00	\$60.00
Fertilizante	Sulfato	1	\$20.00	\$20.00
Foliales		2	\$10.00	\$20.00
Pesticida	Kilo	10	\$5.00	\$50.00
Transporte de Vivero	Viajes	1	\$60.00	\$60.00
Transporte Interno	Viajes	3	\$15.00	\$45.00
Canastos		10	\$2.00	\$20.00
				\$1,164.00

Además se ha considerado un presupuesto para mantenimiento de la plantación, tanto para las nuevas siembras, como para la plantación existente.

Presupuesto por manzana para mantenimiento de cafetal.

Total Mantenimiento			\$495.00	
Mano de Obra				
Actividades		Dh/mz.	Valor/dh.	Total mz.
Siembra de Café		20	\$6.00	\$120.00
Siembra de Sombra		6	\$6.00	\$36.00
1er control de Malezas		8	\$6.00	\$48.00
Primera Fertilización		2.5	\$6.00	\$15.00
2do control de Malezas		8	\$6.00	\$48.00
Segunda Fertilización		2.5	\$6.00	\$15.00
1ra Aplicación Foliar		2.5	\$6.00	\$15.00
2da Aplicación Foliar		2.5	\$6.00	\$15.00
3er control de Malezas		8	\$6.00	\$48.00
3ra Fertilización		2.5	\$6.00	\$15.00
		62.5		\$375.00
Materiales y transporte		Cantidad	Valor	Total
Fertilizante Sacos	16 -20-0	2	\$30.00	\$60.00
Fertilizante Saco	Sulfato	1	\$20.00	\$20.00
Foliales	Litro	2	\$10.00	\$20.00
Canastos	Unidad	10	\$2.00	\$20.00
				\$120.00

Adelante se presenta un ejemplo sobre la evaluación de 2 cooperativas con los siguientes supuestos:

Caso 1: Supuestos de evaluación:

Área a total a renovar: 109 mz.

Periodo de renovación: 10 años.

Renovación anual: 10.9 mz.

Necesidad de financiamiento para renovación: \$37,791 por año.

Condiciones de crédito renovación: 15 años plazo/4 años de gracia/7% anual

Avío mantenimiento total : \$53,955

Avío Recolección \$30/qq.

Precio de venta (Comercio Justo): \$160/qq

Tasa crédito avío: 12%

Saldo FEC: \$41,543.16

Saldo FICAFE: \$565,299.85

Promedio producción de últimos 5 años: 31.3qq/mz.





Caso 1: Estimación de cosecha con plan de renovación a 10 años, de una finca con 109 mz.

		Área Total														
RENOVACION	Estimación de Cosecha de Nuevas Áreas de Cafetal.															
Área a Renovar/año	10-9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
COSECHAS	1	0	0	109	174	244	305	366	439	483	532	585	585	526	474	474
	2		0	0	109	174	244	305	366	439	483	532	585	585	526	474
	3			0	0	109	174	244	305	366	439	483	532	585	585	526
	4				0	0	109	174	244	305	366	439	483	532	585	585
	5					0	0	109	174	244	305	366	439	483	532	585
	6						0	0	109	174	244	305	366	439	483	532
	7							0	0	109	174	244	305	366	439	483
	8								0	0	109	174	244	305	366	439
	9									0	0	109	174	244	305	366
	10										0	0	109	174	244	305
Total Quintales		0	0	109	283	528	833	1199	1638	2122	2654	3239	3824	4241	4541	4770
MANEJO PLANTACION VIEJA																
Estimación de Cosecha en Cafetal Viejo.																
Área Por Renovar		98	87	76	65	55	44	33	22	11	0	98.1	87.2	76.3	65.4	54.5
Promedio prod.de 5 años		31.3	31.3	31.3	31.3	31.3	31.3	31.3	31.3	31.3	24.3	29.7	35.1	38.9	41.7	43.8
Cosecha estimada en QQ-Oro		3071	2729	2388	2047	1706	1365	1024	682	341	0	2915	3059	2969	2724	2385
Total Estimación de Cosecha con Renovación de Cafetal.																
Total Cosecha QQ-Oro		3071	2729	2497	2330	2233	2197	2223	2321	2463.09	2653.71	6153.46	6882.52	7209.84	7264.8	7155
Promedio estimado QQ/mz.		28.17	25.04	22.91	21.38	20.49	20.16	20.39	21.29	22.60	24.35	56.45	63.14	66.15	66.65	65.64

Caso 1: Flujo anual de efectivo con plan de renovación y compromisos financieros a 15 años.

ESTIMACION DE INGRESOS A 15 AÑOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
INGRESOS															
Ventas en Quintales	3071	2729	2497	2330	2233	2197	2223	2321	2463	2654	6163	6883	7210	7265	7155
Precio/QQ	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160
Ingresos por Ventas	\$491,285	\$436,698	\$399,550	\$372,867	\$357,346	\$351,590	\$355,602	\$371,332	\$394,095	\$424,593	\$484,554	\$101,203	\$1153,575	\$163,368	\$144,838
Financiamiento para renovación	\$183,862	\$179,627	\$166,662	\$161,559	\$158,749	\$157,670	\$158,422	\$161,371	\$166,689	\$171,358	\$238,559	\$260,431	\$270,250	\$271,899	\$268,612
Avío por Mantenimiento	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791
Avío por cosecha	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955
	\$92,116	\$81,881	\$74,916	\$69,913	\$67,002	\$66,923	\$66,675	\$69,625	\$72,893	\$79,611	\$184,604	\$206,476	\$216,295	\$217,944	\$214,557
Total Disponibilidad	\$ 675,147	\$ 610,325	\$ 566,212	\$ 534,526	\$ 516,094	\$ 509,260	\$ 514,023	\$ 532,704	\$ 559,734	\$ 595,950	\$ 1223,113	\$ 1361,634	\$ 1423,825	\$ 1434,267	\$ 1413,450
EROGACIONES															
Erogaciones por Renovación	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791	\$37,791
Erogaciones por Mantenimiento	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955	\$53,955
Erogaciones por Cosecha	\$92,116	\$81,881	\$74,916	\$69,913	\$67,002	\$66,923	\$66,675	\$69,625	\$72,893	\$79,611	\$184,604	\$206,476	\$216,295	\$217,944	\$214,557
Total Costo de Manejo	\$183,862	\$173,627	\$166,662	\$161,559	\$158,749	\$157,670	\$158,422	\$161,371	\$166,689	\$171,358	\$238,559	\$260,431	\$270,250	\$271,899	\$268,612
Compromisos financieros															
Pago Crédito Renovación	\$26,454	\$26,454	\$26,454	\$26,454	\$26,454	\$26,454	\$26,454	\$26,454	\$26,454	\$26,454	\$26,454	\$26,454	\$26,454	\$26,454	\$26,454
Pago Saldo FEC	\$15,353	\$15,353	\$15,353	\$15,353	\$15,353	\$15,353	\$15,353	\$15,353	\$15,353	\$15,353	\$15,353	\$15,353	\$15,353	\$15,353	\$15,353
Pago Saldo FIOCAPE	\$70,113	\$70,113	\$70,113	\$70,113	\$70,113	\$70,113	\$70,113	\$70,113	\$70,113	\$70,113	\$70,113	\$70,113	\$70,113	\$70,113	\$70,113
Pago Avío	\$163,599	\$163,599	\$163,599	\$163,599	\$163,599	\$163,599	\$163,599	\$163,599	\$163,599	\$163,599	\$163,599	\$163,599	\$163,599	\$163,599	\$163,599
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Compromisos Financieros	\$275,519	\$262,350	\$253,447	\$235,299	\$229,392	\$238,183	\$259,026	\$262,329	\$267,109	\$273,514	\$320,992	\$345,489	\$356,487	\$358,333	\$300,846
Total Gastos	\$459,382	\$435,977	\$420,110	\$396,958	\$418,141	\$415,853	\$417,447	\$423,700	\$432,749	\$444,871	\$559,551	\$605,919	\$626,737	\$630,232	\$569,658
Ingresos después de Compromisos y gastos financieros	\$215,765	\$174,347	\$146,103	\$137,568	\$97,954	\$93,407	\$96,576	\$109,003	\$126,986	\$151,079	\$663,561	\$755,715	\$797,088	\$804,035	\$843,592





El ejemplo anterior nos demuestra que implementar un plan de renovación de cafetal es viable económicamente para este ejercicio, ya que con todos los supuestos, el flujo de efectivo es positivo, denotando la capacidad para cumplir con todos los compromisos financieros.

Las evaluaciones para cada una de las cooperativas son parte de los anexos contenidos en este documento, en los cuales podemos ver más ampliamente y con particularidades, cada miembro del Foro del Café.

En el siguiente caso vemos un escenario diferente, en el cual, para poder cubrir el plan de renovación deberá de aportarse por parte de los asociados un valor en concepto de mano de obra no remunerado o cambiar al mercado de comercio justo, para poder obtener un ,mejor precio, con lo cual se volvería viable la inversión.

### Caso 2: Supuestos de evaluación.

- Área a total a renovar: 100mz.
- Periodo de renovación: 10 años.
- Renovación anual: 10mz.
- Necesidad de financiamiento para renovación: \$34,671 por año.
- Condiciones de crédito renovación: 15 años plazo/4 años de gracia/7%anual
- Avío mantenimiento total : \$49,500
- Avío Recolección \$30/qq.
- Precio de venta (Uva): \$100/qq
- Tasa crédito avío: 12%
- Saldo FEC: \$30,000
- Saldo FICAFE: \$0.00
- Promedio producción de últimos 5 años: 8.2 qq/mz.

Caso 2: Estimación de cosecha con plan de renovación a 10 años, de una finca con 100 mz.

		Área Total		100														
RENOVACION	Estimación de Cosecha de Nuevas Áreas de Cafetal.																	
Área a Renovar	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
COSECHAS	1	0	0	100	160	224	280	336	403	444	488	537	537	483	435	435		
	2		0	0	100	160	224	280	336	403	444	488	537	537	483	435		
	3			0	0	100	160	224	280	336	403	444	488	537	537	483		
	4				0	0	100	160	224	280	336	403	444	488	537	537	483	
	5					0	0	100	160	224	280	336	403	444	488	537	537	
	6						0	0	100	160	224	280	336	403	444	488	537	
	7							0	0	100	160	224	280	336	403	444	488	
	8								0	0	100	160	224	280	336	403	444	
	9									0	0	100	160	224	280	336	403	
	10										0	0	100	160	224	280	336	
		0	0	100	260	484	764	1100	1503	1947	2435	2971	3508	3891	4166	4376		
MANEJO PLANTACION VIEJA																		
Estimación de Cosecha en Cafetal Viejo.																		
Área Por Renovar	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0	0	90	80	70	60	50		
Promedio prod.de 5 años	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	8.2	24.3	29.7	35.1	38.9	41.7	43.8		
Cosecha estimada en QQ-Oro	734	652	571	489	408	326	245	163	82	0	0	2674	2806	2724	2499	2188		
Total Estimación de Cosecha con Renovación de Cafetal.																		
Total Cosecha QQ-Oro	734	652	671	749	892	1090	1345	1666	2028.22	2434.59	5645.38	6314.24	6614.54	6664.96	6564			
Promedio estimado QQ/mz.	7.34	6.52	6.71	7.49	8.92	10.90	13.45	16.66	20.28	24.35	56.45	63.14	66.15	66.65	65.64			





Caso 2: Flujo anual de efectivo con plan de renovación y compromisos financieros a 15 años.

ESTIMACION DE INGRESOS A 15 AÑOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
INGRESOS															
Ventas en Quintales	734	652	671	749	892	1090	1345	1666	2028	2485	5645	6314	6615	6665	6564
Precio/CQ	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
Ingresos por Ventas	\$73,350	\$65,200	\$67,050	\$74,900	\$89,150	\$109,000	\$134,450	\$166,520	\$202,822	\$243,459	\$564,338	\$631,424	\$661,454	\$666,496	\$656,444
Ingresos por Financiamiento	\$106,176	\$103,731	\$104,286	\$106,641	\$103,916	\$116,871	\$124,506	\$134,671	\$145,018	\$157,209	\$218,861	\$238,927	\$247,936	\$249,449	\$246,483
Financiamiento para renovación	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671
Avío por Mantenimiento	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500
Avío por cosecha	\$22,005	\$19,560	\$20,115	\$22,470	\$26,745	\$32,700	\$40,335	\$49,886	\$60,847	\$73,098	\$169,361	\$189,427	\$198,436	\$199,949	\$195,933
Total Disponibilidad	\$ 179,526	\$ 168,931	\$ 171,336	\$ 181,541	\$ 200,066	\$ 225,871	\$ 258,956	\$ 300,777	\$ 347,840	\$ 400,668	\$ 783,399	\$ 870,351	\$ 909,390	\$ 915,944	\$ 902,877
EROGACIONES															
Erogaciones por Renovación	\$346,710	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671	\$34,671
Erogaciones por Mantenimiento	\$742,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500	\$49,500
Erogaciones por Cosecha	\$1321,907	\$19,560	\$20,115	\$22,470	\$26,745	\$32,700	\$40,335	\$49,886	\$60,847	\$73,098	\$169,361	\$189,427	\$198,436	\$199,949	\$195,933
Total Costo de Manejo	\$106,176	\$103,731	\$104,286	\$106,641	\$110,916	\$116,871	\$124,506	\$134,157	\$145,018	\$157,209	\$218,861	\$238,927	\$247,936	\$249,449	\$246,483
Compromisos financieros															
Pago Crédito Renovación	\$346,710	\$24,270	\$24,270	\$24,270	\$49,364	\$49,364	\$49,364	\$49,364	\$49,364	\$49,364	\$49,364	\$49,364	\$49,364	\$49,364	\$49,364
Pago Saldo FEC	\$11,432	\$11,432	\$11,432	\$11,432	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago Saldo FICAFE	\$80,086	\$77,947	\$77,969	\$80,606	\$85,394	\$94,064	\$100,615	\$111,424	\$123,588	\$137,242	\$245,125	\$267,598	\$277,688	\$279,383	\$276,005
Otros	\$115,787	\$113,048	\$113,670	\$104,876	\$134,758	\$141,428	\$149,979	\$160,788	\$172,952	\$186,606	\$294,488	\$316,962	\$327,052	\$328,746	\$326,005
Total Gastos	\$221,963	\$216,779	\$217,956	\$211,517	\$245,674	\$258,299	\$274,485	\$294,945	\$317,969	\$343,815	\$513,350	\$555,889	\$574,988	\$578,195	\$552,438
Ingresos después de Compromisos y gastos financieros	(\$42,437)	(\$47,848)	(\$46,620)	(\$29,976)	(\$45,608)	(\$32,428)	(\$15,529)	\$5,832	\$29,870	\$56,853	\$270,049	\$314,462	\$334,402	\$337,749	\$380,499

Tasa	7.0%
\$346,710	
\$50,000	
\$0	
\$0	
\$77,947	
\$80,086	
\$115,787	
\$221,963	
Total Gastos	





## XI. CONCLUSIONES.

Después de haber conocido la situación actual de las cooperativas en estudio y el entorno del sector cafetalero, se pueden realizar las siguientes conclusiones:

1. El sector cafetalero representa una fuente importante en la generación de empleo, el cual se ha visto reducido en los últimos años a causa de la poca actividad de manejo de las fincas, comprometiendo el sustento de miles de familias que dependen de este.
2. El endeudamiento de las cooperativas no permite realizar inversiones para mejorar el nivel de productividad de estas, volviéndose en algunos casos, insostenible financieramente.
3. Actualmente existen créditos destinados al sector cafetalero, pero la mayoría de las cooperativas, no son sujetas de este, careciéndose de una política de acompañamiento y rescate, con la finalidad de fomentar la competitividad y generación de empleos agrícolas.
4. Se cuenta con un parque cafetalero envejecido, el cual presenta problemas de productividad y fitosanitarios. Volviéndolo de baja productividad.
5. El área cafetalera salvadoreña, representa la única zona boscosa del país, nicho de una enorme biodiversidad y de recarga acuífera, a pesar de eso no se le da la debida atención para su preservación.
6. Algunas cooperativas se encuentran posicionadas en mercados susceptibles a la variación de precios, los cuales comparados con los costos de producción no se genera ingresos satisfactorios, volviéndolas vulnerables a los compromisos crediticios adquiridos. No así las que se encuentran en un mercado diferenciado.
7. De las 16 cooperativas en estudio, solamente 5 se encuentran en un mercado diferenciado, que les permite generar un mejor nivel de ingresos. Esta es una buena alternativa de comercialización, para mejorar las cooperativas.
8. Existen limitantes en las capacidades administrativas y en la toma de decisiones con una visión empresarial, por parte de las administraciones de las cooperativas, esto hace que se vea a corto plazo, descuidando el futuro, por lo tanto cuando se presentan problemas, estos hacen que se pierda competitividad en el sector.
9. Los pequeños y medianos caficultores, los cuales representan un 95% de los caficultores salvadoreños, no se sienten representados con gremiales existentes en el país, debido a intereses comerciales que existen en ellas.
10. No se cuenta con un plan de transparencia en los cobros por parte de las empresas beneficiadoras, al productor, para la fijación de precio de compra interno.

11. Se carece de un plan de desarrollo de la Caficultura Nacional con una visión de largo plazo que permita ubicar al país en una posición competitiva, con el resto del mundo, comparado con planes y políticas implementadas por otros países del área Centroamericana.
12. No se cuenta con programas permanentes de asistencia técnica y generación de alta tecnología que permita al pequeño productor, generar mayores ingresos de su finca.
13. Es necesario contar con mayor protagonismo de las instituciones gubernamentales existente y de apoyo al sector, para la orientación y búsqueda de nuevos mercados a pequeños productores.
14. A pesar que a los productores se les descuenta en cada quintal una cuota en concepto de asistencia técnica por parte del Conceso Salvadoreño del Café, este no hace sentir sus beneficios a los pequeños productores, en la búsqueda de nuevos mercados, sobre todo en comercio justo, el cual sería una alternativa favorable para la comercialización de la producción y fomento del sector.





## XII. ANEXOS

- Anexo 1. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Los Pinos de R.L.
- Anexo 2. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Las Cruces de R.L.
- Anexo 3. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Chaguite de R.L.
- Anexo 4. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Colombia de R.L.
- Anexo 5. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Refugio de R.L.
- Anexo 6. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Santa Fe de R.L.
- Anexo 7. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Jabali de R.L.
- Anexo 8. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Espino de R.L.
- Anexo 9. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Perulapaneca de R.L.
- Anexo 10. Sociedad Cooperativa de Caficultores La Unión De R. L.
- Anexo 11. Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de Cuscatlán de R.L.
- Anexo 12. Grupo de Productores Las Granadillas.
- Anexo 13. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cortez Blanco de R.L.
- Anexo 14. Sociedad Cooperativa Marías 93 de R.L. de C.V.
- Anexo 15. Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Las Casitas de R.L.
- Anexo 16. Sociedad Cooperativa Jucuapense de R.L.



funde  
Fundación Nacional  
para el Desarrollo

Fundación Nacional para el Desarrollo



Federación de Asociaciones Cooperativas  
de Producción Agropecuaria,  
Foro del Café de R.L.

Elaborado en el marco de los Proyectos:  
"Facilitación de Acceso de Pequeños  
Agricultores a los Beneficios de  
Programas Públicos de Desarrollo  
Agro Productivo en El Salvador"



Con recursos de la Unión Europea.

San Salvador, 2014



# funde

Fundación Nacional  
para el Desarrollo

Calle Arturo Ambrogi #411, entre 103 y 105 Av. Norte,  
Colonia Escalón, San Salvador, El Salvador  
P.O. BOX 1774, Centro de Gobierno  
PBX: (503) 2209-5300  
Fax: (503) 2263-0454  
E-mail: [funde@funde.org](mailto:funde@funde.org), [comunicaciones@funde.org](mailto:comunicaciones@funde.org)  
Página Web: [www.funde.org](http://www.funde.org)

ISBN 9789996149153 (E-Book)