



LA AGRICULTURA FAMILIAR PRODUCTORA DE CAFE

EL CASO COOPEATENAS R.L.

Costa Rica, noviembre de 2010

Tabla de contenido

I.	Introducción.....	3
II.	Los Protagonistas.....	5
	a. CoopeAtenas.....	5
	b. Otros Actores.....	9
III.	El Contexto.....	9
	a. El contexto del café.....	12
IV.	Los sistemas de producción.....	16
V.	Desarrollo de la Experiencia.....	17
	c. Producción.....	18
	d. Políticas establecidas.....	18
	i. La comercialización de café.....	18
	ii. Compromiso con el ambiente.....	19
	iii. Diversificación económica de la cooperativa.....	19
	iv. El valor agregado en la producción de café.....	20
	v. Las certificaciones.....	20
	vi. Las marcas de café.....	21
VI.	Factores de éxito y lecciones aprendidas de la agricultura familiar agrupada en coopeatenas.....	21
VII.	Propuestas de políticas diferenciadas para la agricultura familiar.....	23
VIII.	Bibliografía.....	24
IX.	Anexos.....	25

EL CASO COOPEATENAS R.L.¹

I. Introducción

En este documento se presentan los resultados de la sistematización de la experiencia de la agricultura familiar en la Cooperativa de Pequeños Productores de Café (CoopeAtenas R.L.)

Las ideas fundamentales aquí expuestas, son producto de dos sesiones de análisis dialógico sobre los factores o elementos que han contribuido a configurar los avances más significativos de CoopeAtenas, con el Presidente del Consejo de Administración y el Gerente General, así como un grupo de asociados a esta organización. Esto complementado por los recorridos a las diferentes instalaciones y un recorrido por la zona para observar los principales sistemas de producción.

Los principales aspectos positivos que han contribuido a la consolidación de CoopeAtenas R.L. son los siguientes:

- 1. Organización cooperativa.** Los participantes expresaron una valoración histórica a las personas que impulsaron la organización por su pensamiento y acción visionaria, así como su honestidad, decisión y coraje. Elementos esenciales de un liderazgo ejemplar que permitió la conjunción de pensamiento y acción de un grupo importante de pequeños agricultores ligados entre sí por alto sentimiento de amistad, solidaridad y lealtad. Este “capital social” real tiene una convergencia importantísima con los preceptos del cooperativismo antes enunciados, es decir, logran a través de la práctica del trabajo de campo engarzar los preceptos de la doctrina del cooperativismo.

De lo anterior, se concluye que la organización como producto de este grupo social, permite abordar con éxito el problema central de la agricultura familiar de ese momento histórico en fue creada la Cooperativa, cuál era la comercialización del café que pasaba por un beneficiado centralizado del mismo en manos de empresas monopólicas vinculadas al capital exportador y financiero. De esta forma, CoopeAtenas hace parte de una ruptura de esa estrategia monopólica por el movimiento cooperativo del país.

Sin este paso fundamental de intervención en el beneficiado y comercio, en el cual la agricultura familiar ligada a lo producción de café estaba sometida a asumir los riesgos climatológicas, de plagas, enfermedades y el manejo de los suelos, no hubiera tenido las posibilidades de sobrevivir con éxito.

¹ Elaborado por Hernán González Mejía, Consultor

2. **Producción con calidad.** Con el desarrollo de la agricultura familiar en Atenas, ligada al café, se ha venido asimilando en forma sólida la importancia de la producción con calidad, aspecto se traduce en buenas prácticas agrícolas y una vigilancia y control para obtener granos de acuerdo a la exigencia del consumidor. De igual manera, el mejoramiento de la calidad en el beneficiado que se expresa en las distintas certificaciones, así como en su capacidad para intervenir en los mercados especiales de alta exigencia. El concepto de calidad también se manifiesta en los procesos de gestión de la organización al introducir sistemas de gestión de calidad que le permite a la empresa hacer las evaluaciones correcciones necesarias.
3. **Diversificación económica de la Cooperativa.** Ante la necesidad de dar mayor valor a los asociados productores de café, una actividad de márgenes de ganancia baja e inestable, estructuraron tres actividades económicas más: la venta de al detalle de productos de consumo familiar por medio de un Supermercado, el suministro de insumos agropecuarios y herramientas y el suministro de combustibles y lubricantes por medio de una “gasolinera”. Por de esta diversificación logran elevar los ingresos netos y la rentabilidad de la Cooperativa, permitiendo con ello procesos virtuosos de capitalización de los asociados. De esta manera la agricultura familiar logra apropiarse del excedente generado por otros sectores económicos de mayor rentabilidad y liquidez. Con ello, se expresan en la práctica los criterios de lo que se denomina la “agricultura ampliada” en condiciones de empresas sociales de “negocios inclusivos”. Esta diversificación se genera como un proceso basado en la experiencia y esfuerzos propios en los cuales predominan los valores organizativos antes enunciados, así como una cultura del ahorro, la inversión y el análisis colectivo para la toma de decisiones.
4. **La innovación apropiada.** La historia de CoopeAtenas refleja una capacidad de adaptación y asimilación de los aspectos nuevos, tanto en relación con la actividad del café, como las tendencias de la gestión empresarial moderna, siempre con el propósito social de mejorar las condiciones de vida de sus asociados y el compromiso con el territorio el cual está afincada. Se ha practicado la innovación como un proceso de aprendizaje que ha permitido una adopción madura bajo los criterios de reducción de riesgos innecesarios. Si se pudiera esquematizar en una frase sería la combinación de tradición y cambio.

En materia de políticas públicas de apoyo a la agricultura familiar, de acuerdo a la experiencia y los criterios de los representantes de CoopeAtenas, las más significativas serían las siguientes:

1. **Las buenas políticas no son suficientes, se requieren buenas intenciones y capacidad de conducción.** Con ello se significa la importancia de que en la conducción y por supuesto en la formulación de las políticas públicas tengan una intervención directa los representantes de la agricultura familiar. Pues son estos los que conocen, viven y sienten las limitaciones de ella y también son conscientes de todas las potencialidades que tiene. Aspecto que implica la necesidad de un Estado incluyente tanto en la formulación como en la ejecución de las políticas públicas de apoyo a la agricultura familiar y al desarrollo rural.

2. **La seguridad alimentaria.** Siendo la agricultura familiar una expresión cultural de la mayoría de la población rural, cuya producción diversificada se orienta al autoconsumo, a la satisfacción del mercado nacional e internacional y que sustenta la producción de la mayor cantidad de alimentos; una política pública en materia agropecuaria que no tenga la seguridad alimentaria como una estrategia permanente, no logra articular a la agricultura familiar como el sector social mayoritario del medio rural. Y en tal sentido, en el tanto y en cuanto no se incluya de esta manera, será una política parcial, coyuntural y poco significativa.
3. **Innovación, investigación, asistencia técnica e inversión.** La agricultura familiar debe continuar su proceso de mejoramiento tecnológico y empresarial como una condición para lograr su consolidación y con ello el desarrollo territorial. Para que ese mejoramiento sea posible se requiere un especial y decidido esfuerzo público por estimular el cambio tecnológico en los marcos de los intereses y lógica de los diversos sistemas de producción que caracterizan la agricultura familiar y los territorios, aspecto que exige la prestación de los servicios de investigación y asistencia técnica en una relación dialógica con las organizaciones y los agricultores. Esto debe estar acompañado por la creación de oportunidades reales de acceso a la inversión necesaria para producir las innovaciones requeridas y capitalizar los sistemas producción como una estrategia fundamental para abordar con éxito los períodos de crisis.
4. **Reducción de los costos de los insumos utilizados en la producción.** Esta política implica, entre otras cosas, la eliminación de los monopolios relacionados con la propiedad intelectual y casas de representación de los insumos agropecuarios.
5. **Reducción de las tasas de interés y mejoramiento de las condiciones del crédito.**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a las siguientes personas, sin las cuales no hubiera sido posible la realización de este trabajo: a la señor Guido Vargas Presidente de la Junta Directiva de CoopeAtenas y al Ing. Juan Carlos Álvarez Ulate, Gerente General y a todos los miembros de la Junta Directiva y agricultores que con su paciencia, generosidad y conocimiento han contribuido a generar las ideas y planteamientos que aquí se presentan.. En este trabajo se tuvo la colaboración especial de Dr. Hernán Mora Corrales.

II. Los Protagonistas

a. CoopeAtenas

Originalmente los pequeños cafetaleros del Cantón de Atenas, estaban sujetos a los intereses de los beneficiadores del café foráneos, quienes imponían sus condiciones comerciales. Ello suscitó fuertes inquietudes que dieron lugar al tránsito de los esfuerzos individuales a la organización cooperativa. En este tránsito reconocen que el procesamiento del café generaba ganancia, aspecto que les motivó mucho más en su propósito de unidad y cooperación para abordar el beneficiado del café.

De esta manera, el 15 de diciembre del año 1968, se establece un comité central de organización de la nueva cooperativa y el 10 de agosto de 1969, se hacen presentes 93 agricultores para su fundación.

De acuerdo al estatuto cooperativo de Costa Rica, la CoopeAtenas está estructurada de la siguiente forma: la dirección, administración, vigilancia, promoción, conciliación y operación de CoopeAtenas R.L. la constituyen los órganos sociales o directivos y los operativos. Dentro de los sociales o directivos están: la Asamblea de Delegados, el Consejo de Administración, el Comité de Vigilancia, el Comité de Educación y Bienestar Social y la Junta Arbitral, los operativos y los ejecutivos que incluyen la Gerencia y Sub Gerencia y tres áreas funcionales: la de café, la comercial y la administrativa. (COOPEATENAS R.L., S.F.)

De acuerdo a la concepción de la doctrina cooperativista que concibe una cooperativa como: “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para ser frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.” (COOPEATENAS R.L., S.F.)

Los valores compartidos, de acuerdo a la doctrina cooperativista, son: la ayuda mutua, la responsabilidad, la igualdad, la democracia, la equidad, la solidaridad, la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás.

La cooperación se basa en cuatro elementos fundamentales que son: el ser humano, la organización, el trabajo y el objetivo o la finalidad que se persigue que obedece a los intereses y necesidades de los asociados.

La cooperación engloba a consumidores y productores que necesitan resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades. De esta manera permite una mejor distribución de la riqueza, sin dejar al margen a ninguno de los que participan. En este sentido hace posible que el esfuerzo individual y aislado adquiera gran fuerza mediante la unidad de la organización.

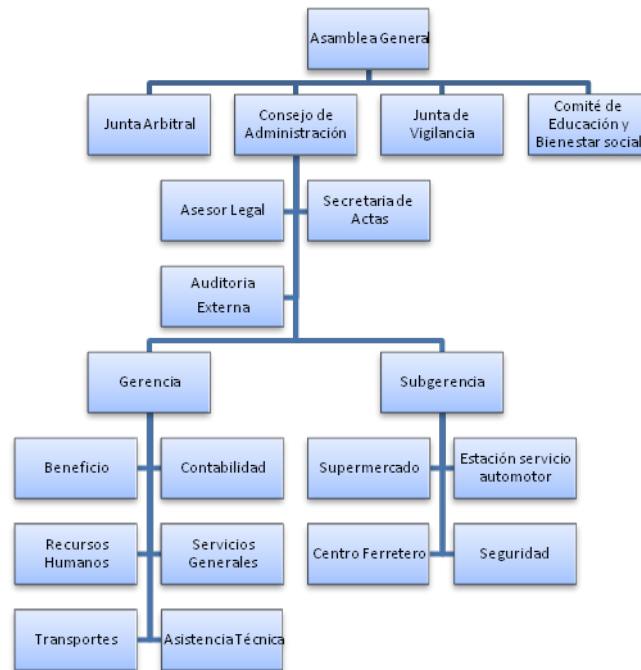
La organización cooperativa es autónoma y de ayuda mutua, controlada por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

La cooperativa brinda educación y entrenamiento a sus miembros para que contribuyan eficazmente al desarrollo de la organización.

Un principio importante es que las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad, por medio de políticas y proyectos. Este principio y su práctica mantienen ligada a CoopeAtenas a su comunidad.

El organigrama de la estructura organizacional de CoopAtenas está esquematizado en la Figura 1.

Figura 1: Organigrama Organizacional de CoopeAtenas R.L



Fuente: Tomado de: (COOPEATENAS R.L., S.F.)

En el organigrama anterior se resalta la existencia de la organización especial para el gestión del beneficiado del café, actividad motivadora de la organización, la asistencia técnica que implica procesos importantes en materia de innovación tecnológica, el supermercado como una actividad central de diversificación económica de la cooperativa, así la estación de servicio automotor para la venta de combustibles y lubricantes y el centro ferretero que hace las veces de suministro de insumos agropecuarios.

La Asamblea de Delegados o Asamblea General es la autoridad suprema de la Cooperativa y está representado por el conjunto de sus miembros. Las Asambleas Ordinarias se realizan dos veces al año y las extraordinarias cuando se considere pertinente. En las ordinarias se conocen los informes relacionados con los resultados económicos del período. A su vez, evalúa las políticas vigentes y promulga las que fuesen oportunas para la buena marcha de la Cooperativa. De igual manera elige a los miembros de los órganos sociales en caso de que existan vencimientos. También se dan a conocer informes de los órganos y cuerpos administrativos y se eligen los miembros administrativos cuyo mandato se ha vencido. Por su parte la Asamblea Extraordinaria se celebra para atender asuntos imprevistos.

La Asamblea está constituida por los Delegados nombrados en las Asambleas Distritales cuyo número se define de acuerdo a un propietario y un suplente por cada 10 asociados.

El Consejo de Administración es el segundo órgano directivo de mayor rango e importancia y se encarga de emitir instrucciones para el Gerente y Sub Gerente. Además, entre otras cosas, dicta reglamentos internos, le propone a la Asamblea reformas a los Estatutos y vela para que sus resoluciones y las de la Asamblea se ejecuten.

La función del Comité de Vigilancia es la examinar y fiscalizar todas las cuentas y operaciones económicas, financieras y administrativas realizadas por los distintos órganos que participan en la administración de la Cooperativa.

El Comité de Educación y Bienestar Social, tiene a su cargo la educación cooperativa, la ejecución de planes y proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de las y los asociados, sus familias y la comunidad.

La Junta Arbitral, constituida por tres miembros tiene como función la de mediar en los diferentes conflictos que puedan suscitarse en la Cooperativa.

El Gerente es nombrado por plazo indefinido por el Consejo de Administración y ostenta la participación legal de la Cooperativa. Está sujeto a los lineamientos que emita el Consejo de Administración y responde ante este órgano y la Asamblea por sus actos, de acuerdo a las áreas bajo su responsabilidad. De manera tal que el superior jerárquico inmediato del Gerente es el Consejo de Administración.

El Sub Gerente es nombrado por plazo indefinido por el Consejo de Administración. Está sujeto a los lineamientos que emita el Consejo y responde ante este órgano y la Asamblea por sus actos, de acuerdo a sus áreas bajo su responsabilidad. De manera tal que el superior jerárquico inmediato del Sub Gerente es también el Consejo de Administración. Además tiene las mismas facultades que el Gerente, cuando asuma la gerencia en casos de ausencia del titular.

Por otro lado el área administrativa está constituida por una serie de unidades tales como recursos humanos, contabilidad, servicios generales, computo, seguridad, etc. Esta provee apoyo a las restantes áreas de la Cooperativa.

La Cooperativa también tiene el Área del Café que está conformada por el beneficio y la torrefactora, cuyo principal objetivo es procesar, industrializar y comercializar, tanto a nivel local como internacional el café procedente de las fincas de los asociados.

En el mismo orden, el Área Comercial está integrada por tres departamentos: Estación de Servicios Automotrices, Supermercado y el Centro Ferretero y de Insumos Agrícolas. Esta área tiene como propósito brindar bienes y servicios de calidad y precios adecuados para clientes y asociados.

La misión de CoopeAtenas R.L. está formulada de la siguiente manera: *“Es una organización cooperativa agropecuaria e industrial de servicios múltiples que se dedica al desarrollo económico y social de sus asociados, empleados y la comunidad en general, mediante la producción de café y otros productos del agro en armonía con el ambiente, comercialización directa con los clientes y el aprovisionamiento adecuado con calidad en los servicios que se brindan, en el momento oportuno, eficiente y eficaz.”* (COOPEATENAS R.L., S.F., pág. 24)

De manera concomitante CoopeAtenas R.L. tiene como visión la siguiente: *“CoopeAtenas R.L., será la organización promotora, base y sustento del desarrollo económico y social en armonía con la naturaleza que produce y comercializa bienes y servicios competitivos para el*

mercado mundial a través de la innovación constante y la búsqueda del bienestar general.” (COOPEATENAS R.L., S.F., pág. 24)

De lo anterior se desprende la responsabilidad social empresarial que se define como *“una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa el respeto por los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente”*. (COOPEATENAS R.L., S.F., pág. 24)

b. Otros Actores

En torno y en relación con CoopeAtenas participan otros actores de importancia para el desarrollo económico, social y ambiental del territorio y de los agricultores asociados a esta cooperativa. Entre los principales están los siguientes: el ICAFE², el grupo COOCAFE³, las empresas certificadoras, los compradores de café, el MAG, la Municipalidad de Atenas, la Cruz Roja, el INA, otras cooperativas como la Dos Pinos y Coopeagrimar, proveedores de bienes, de insumos y de productos para el supermercado, los proveedores de gasolina, principalmente.

III. El Contexto

El contexto más inmediato de CoopeAtenas R.L. lo constituye el Cantón de Atenas, que pertenece a la Provincia de Alajuela.

Los principales poblados que integran el Cantón son: Atenas Centro, con un área de 8,3 km², Barrio Jesús con un área de 44,36 km², Barrio Mercedes con un área de 8,3 km², San Isidro con un área de 14,3 km², Concepción con un área de 23,8 km², Barrio San José, con un área de 14,22 km², Santa Eulalia con 16,13 km² y Escobal con 26,43 km².

La población proyecta del Cantón para el 2010 es de 26.105 habitantes, según el Instituto Nacional de Estadísticas.

La composición por edades de la población es como sigue: de 0 a 14 años, 28,4 por ciento; de 15 a 29 años 25,72 por ciento; de 30 a 64 38,78 por ciento y de 65 a más, 7,08 por ciento. Cifras que indican la existencia del predominio de una población joven.

La densidad promedio del Cantón es de 195,9 habitantes por kilómetro cuadra, indicando con esto una alta densidad de población en términos comparativos con los cantones más periféricos del país.

Esta Cantón, en relación con la población, es mayoritariamente rural pues el 66,47 por ciento de la población vive en las áreas rurales. Sin embargo los poblados denominados urbanos tienen la característica del hábitat rural, toda vez que los vínculos de dependencia de su población con las actividades rurales son muy fuertes.

² El Instituto Costarricense del Café El ICAFE es una entidad pública de carácter no estatal que promueve la actividad cafetalera nacional. Fue establecido en 1933 con la Ley de la República de Costa Rica, No. 2762, que establece las Relaciones entre Productores, Beneficiadores y Exportadores de Café. Contribuye con el desarrollo de la actividad cafetalera y la diversificación agrícola en el país; apoya todo el proceso de beneficiado, exportación y comercialización del café; promueve el café de Costa Rica dentro y fuera del país; investiga y desarrolla tecnología agrícola e industrial y aprueba el precio mínimo de liquidación final que le debe pagar cada beneficio de café al productor.

³ Consorcio de Cooperativas de Caficultores de Guanacaste y Montes de Oro R.L

“La población económicamente activa del cantón de Atenas es significativamente mayor a la población económicamente inactiva llegando casi a doblarla y está predominantemente constituida por hombres. Por otra parte, la mayoría de la población económicamente inactiva está constituida por mujeres, resaltándose la diferencia en los oficios del hogar. Se denota también el rezago femenino en cuanto a la población económicamente activa ocupada que llega a la cifra de 2023 mujeres”. (MIDEPLAN-PNUD, 2009, pág. 19)

Atenas es un cantón con una migración positiva motivada básicamente las fuentes de empleo y el clima que ha atraído una migración importante de extranjeros. En materia de empleo para las actividades relacionadas con el café.

La inversión extranjera en el cantón es por parte de pensionados rentistas que han comprado terrenos para la construcción de viviendas y la creación de algunas empresas turísticas.

Esta afluencia de extranjeros demandando tierras ha creado un movimiento al alza de los precios de la propiedad raíz en el Cantón, inhibiendo con ello la eventual compra de tierras que puedan hacer la población local.

Desde punto de vista agropecuario el Cantón basa su actividad en el café, los frutales, la ganadería, caña de azúcar y especies menores, principalmente, con un régimen de propiedad rural bien distribuido, con preeminencia de la pequeña propiedad sustentada en tradiciones campesinas y alta incorporación de la familia a las actividades agropecuarias y los diversos eventos culturales que de ellos se derivan.

Además de ello, un grupo importante de los habitantes del Cantón se desplaza diariamente hacia el Área Metropolitana para ejercer sus labores ocupacionales y en tal sentido Atenas se convierte, para esta población, en un cantón dormitorio.

Existen otras fuentes de empleo como las pequeñas y medianas empresas en comercio, agroindustria y los servicios tanto públicos como privados.

Entre las empresas importantes en el Cantón cuyas generan empleo, producción y desarrollo, sobresalen las siguientes: la Granja Avícola Ricura, Coopetransatenas, Beneficio Rolando Rojas, CoopeAtenas, Ministerio de Educación, Escuela Centroamericana de Ganadería integrante de la Universidad Técnica y la Caja Costarricense de Seguro Social.

Además existen Supermercados, plantas procesadoras de maní e industrias panificadoras.

De acuerdo a datos suministrados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, productos como: el café, el mango, la naranja, la caña de azúcar, ocupan un papel importante en la economía del Cantón, generando empleos, exportación de algunos productos a otros países y promoviendo la organización de los grupos productores como: Cooperativa de Productores de Café (CoopeAtenas R.L.) y Asociación de Productores de la Fruta (ADEFA).

También se da la formación de grupos a nivel de las comunidades en las ramas agropecuarias, con el fin de obtener asistencia técnica, están por ejemplo: los criadores de ganado de engorde, los productores de frijol, los productores de miel de abeja, etc.

La actividad pecuaria también ocupa un nivel en la economía del Cantón que se ha desarrollado en los últimos años; resaltando las aves, los cerdos y el bovino.

La actividad de la construcción es también importante, estimulada por las entidades públicas responsables de la vivienda y la Fundación Costa Rica Canadá, dotando de casas con sus recursos a los sectores populares del Cantón. Además esto ha generado empleo transitorio de importancia para el territorio.

Producto de una actividad económica, diversa y dinámica, la tasa de desempleo en el Cantón es baja del 2,8 por ciento. (MIDEPLAN-PNUD, 2009, pág. 24)

El cantón de Atenas cuenta con 24 escuelas de enseñanza primaria, de las cuáles 23 imparten preescolar. En secundaria se cuenta con un liceo diurno público, 2 colegios privados, 1 telesecundaria en Santa Eulalia, la academia de capacitación, educación y formación ACEF y el programa nocturno de Nuevas Oportunidades.

Se cuenta además con la antigua Escuela Centroamericana de Ganadería, ahora llamada Universidad Técnica Nacional, que imparte 3 carreras para universitarias y certificados para el área agrícola, ganadera y agro turística. A nivel universitario, se cuenta con una sede de la UNED y el centro de Estudios sobre el Desarrollo Sostenible “School for field studies”.

El nivel de escolaridad para el año 2006, se refleja en el Cuadro N° 1.

Cuadro N° 1: Nivel de escolaridad de la población mayor de 12 años. Cantón de Atenas. Año 2006.

NIVEL DE ESCOLARIDAD	NÚMERO	PORCENTAJE
Primaria incompleta	4042	25,5
Primaria completa	5118	32,3
Secundaria incompleta	1837	11,6
Secundaria completa	2883	18,2
Universitaria incompleta	1148	7,3
Universitaria completa	793	5,0
TOTAL	15821	100,0

Fuente: (MIDEPLAN-PNUD, 2009)

Según la información anterior, se evidencia un problema de deserción tanto en la primaria como en la secundaria y un bajo porcentaje bajo de educación universitaria.

El Cantón cuenta con centros de salud que logran atender las necesidades de la población bajo parámetros aceptables.

Además cuenta con un buen abastecimiento de agua por parte del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, la Municipalidad y los acueductos rurales por intermedio de las Asociaciones existentes para este efecto (ASADAS), principalmente.

El Índice de Desarrollo Humano del Cantón es relativamente alto en comparación con el resto de los cantones de la Provincia de Alajuela, estando en segundo lugar, después de Palmares y en la posición 19 a nivel nacional.

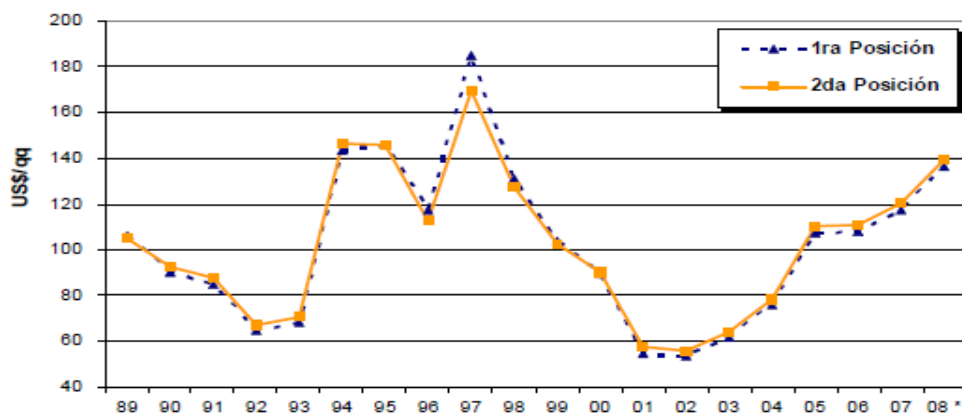
El cantón de Atenas se ubica a 42 kilómetros de San José y 27 kilómetros del cantón central de la provincia de Alajuela.

El 90% de las vías están asfaltadas y existen múltiples vías de acceso al cantón.

a. El contexto del café

El mercado internacional de café se caracteriza por un comportamiento cíclico de los precios, tal como se aprecia en la Figura 2.

Figura 2: evolución de los precios internacionales del café entre los años 1998 y 2008.



*/ Datos al mes de octubre de 2008.

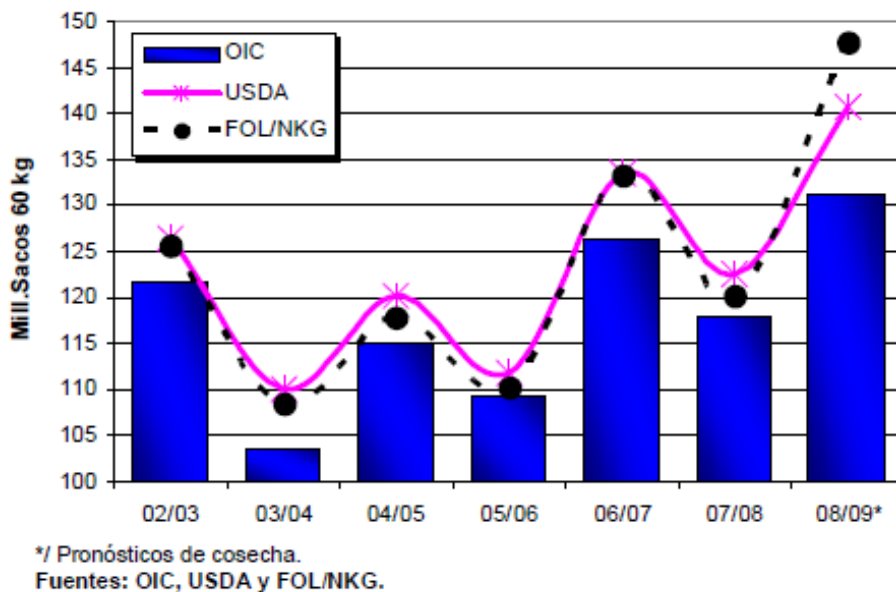
Fuente: Intercontinental Exchange (ICE).

Fuente: ICAFE. (ICAFE, 2008, pág. 4)

Este efecto cíclico ha tenido efectos negativos en la actividad del país y de específica en los cafetaleros de Atenas asociados a CoopeAtenas R.L., aspecto que implica tanto una estrategia nacional especial para abordar este problema, así como de la misma Cooperativa. La previsión, la prospección y el grado de seguimiento a los movimientos diarios del mercado exige de las organizaciones de productores de café este sentido de vigilancia y de permanencia en los mercados, que se puede traducir en estrategias de ventas dosificadas en función del movimiento del mercado, pero con una visión empresarial de futuro.

La producción mundial de café ha evolucionado de la siguiente forma desde el año 2002 al 2009.

Figura 3: evolución de la producción mundial del café 2002 al 2003. En millones de sacos de 60 kilogramos.

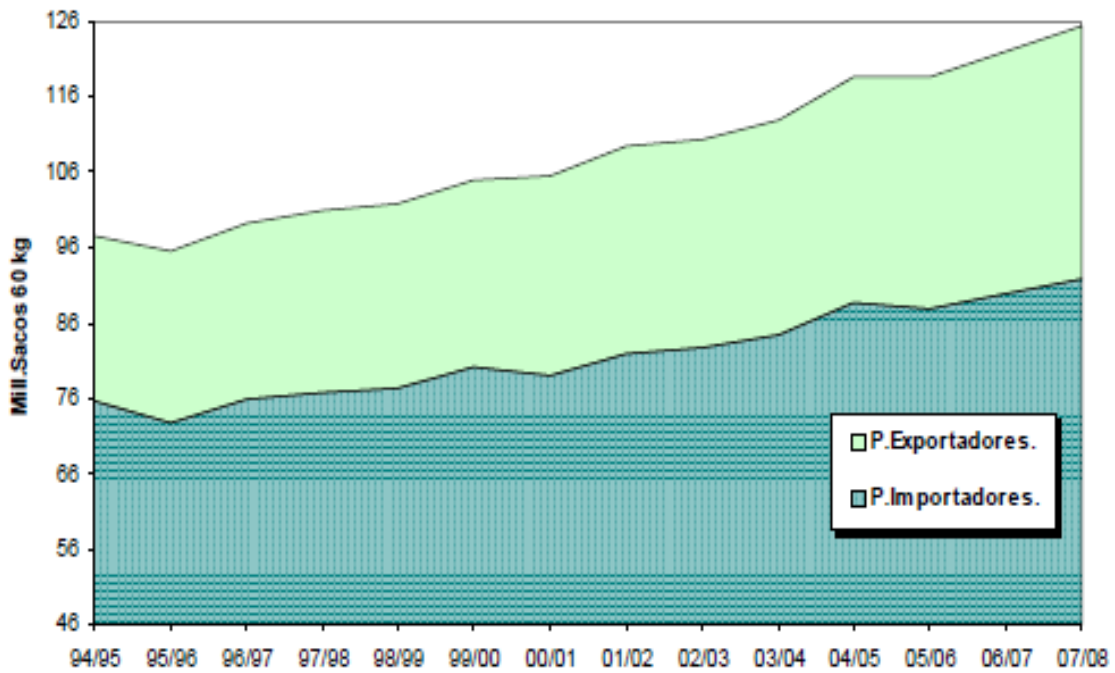


Fuente: ICAFE (ICAFE, 2008, pág. 5)

Como es claro en la figura, también la producción presenta estos movimientos de orden cíclicos, aún cuando existe una curva tendencial hacia el ascenso de la producción, aspecto

Además, el consumo mundial del café tanto en países importadores como exportadores es creciente, tal como se expresa en la Figura 4, tendencia que se traduce en un aspecto positivo para los países productores y especialmente para la agricultura familiar vinculada este producto, especialmente para aquella que se encuentra articulada al mercado internacional en forma directa y con procesos de diferenciación de calidades y producción ambientalmente sostenible y socialmente equitativa.

Figura 4: Evolución del consumo mundial de café durante los años 1995/95 a 2007/2008. En millones de sacos de 60 kilogramos.

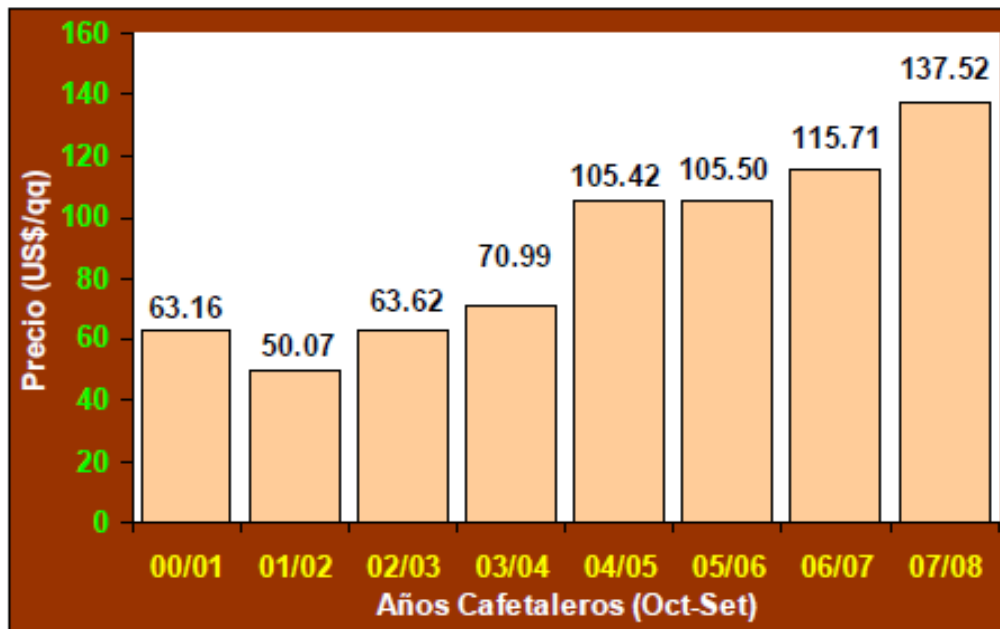


Fuente: Organización Internacional del Café.

Fuente: ICAFE (ICAFE, 2008, pág. 15)

Los precios internacionales anuales del café tienen un comportamiento creciente, tal como se aprecia en la Figura 5.

Figura 5: evolución de los precios internacionales del café durante el período 2000-2008. En dólares USA por quintal.



Fuente: Intercontinental Exchange (ICE).

Fuente: ICAFE (ICAFE, 2008, pág. 19)

En el territorio nacional existen en la actualidad 52.212 productores de café, que comparados con los existentes en el año 1997-1998 se han reducido en una cifra equivalente a 20.430 productores

Por otra parte, “La producción nacional de café correspondiente a la cosecha 2007-2008 presenta un aumento del 4.20 por ciento con respecto a lo registrado en el periodo previo, al situarse en 2 483 413 fanegas³, siendo la anterior de 2 383 313 fanegas. Después de seis años cosecha en que el café de Costa Rica se caracterizó por descensos consecutivos en el nivel de producción, las cosechas 2006-2007 y 2007-2008 quebraron dicha tendencia bajista, con aumentos en producción del orden del 2.1% y 4.2%, respectivamente. (ICAFE, 2008, pág. 22)

La producción cafetera de Costa Rica está concentrada principalmente en miles de pequeños productores. El 91 por ciento de ellos registran entregas inferiores a las 100 fanegas de café, con un aporte en conjunto del 40.9 por ciento de la producción nacional correspondiente a la cosecha 2007- 2008.

El café producido durante la cosecha 2007-2008 generó ingresos al país por un monto aproximado de US\$ 302.32 millones por concepto de ventas de café hacia mercados externos, este valor representa un incremento del 22.21 por ciento respecto al valor de las ventas de exportación de café en la cosecha anterior. (ICAFE, 2008)

IV. Los sistemas de producción

La agricultura familiar agrupada y asociada a CoopeAtenas, se caracteriza, en términos generales por basarse en la producción de café, como la principal actividad productiva y la fuente de mayores ingresos. Es más la organización CoopeAtenas nace, crece y se consolida gracias a la actividad cafetalera y la visión de sus miembros de incursionar en el beneficiado, en un importante período de su historia y posteriormente en la torrefacción, empaque y venta directa a los mercados internaciones, principalmente en los mercados especiales.

No obstante lo anterior, los sistemas de producción tiene un grado no despreciable de diversificación productiva, que se traduce también en una diversificación de los ingresos de la familia, así en su mayor incorporación a la unidad de producción.

De acuerdo a los análisis realizados en el Taller Local que dio origen a esta sistematización, los principales sistemas de producción son los presentados en el siguiente cuadro N° 2.

CoopeAtenas cuenta con 1.200 productores asociados ubicados en una extensión de 1.800 hectáreas, teniéndose así un promedio de 1,4 hectáreas por productor. El 100 por ciento de los productores siembra en una distancia de 2 metros por 1 metro, con una densidad de 5.000 plantas por hectárea.

En lo que concierne a la retención de carbono el sistema 2 por 1 mencionado retiene 3,1 toneladas de carbono por hectárea, dando lugar a un total de 5.646 toneladas por hectárea de carbono. (Virgnio Filho & Abarca, 2008)

Los sistemas de producción familiares basados en el café tienen fundamentalmente como sombra los frutales: 50 árboles frutales por hectárea y 10 árboles de otras especies por hectárea. Se deduce que estos sistemas son poco arborizados y en consecuencia fijan poco carbono comparados con los existentes en otras regiones cafetaleras. CoopeAtenas R.L., captura 16.978,4 toneladas por hectáreas, siendo así uno de los territorios de menor captura de carbono, pese a que es un área mucho más extensa que las otras cooperativas afiliadas a COOCAFE con las cuales se comparó. (Virgnio Filho & Abarca, 2008)

Cabe señalar que CoopeAtenas tiene un promedio de 13 árboles por hectárea, mientras que Coopeldos tiene 87 y Coopemontesdeoro 264. (Virgnio Filho & Abarca, 2008, pág. 34)

Cuadro N° 2: Principales sistemas de producción existentes en el ámbito de influencia de CoopeAtenas R.L. Año 2010

Sistema	Tamaño promedio en hectáreas	Porcentaje
Café	1,5	50
Café+Frutales	Tamaño entre 0,25 y 90 hectáreas	50
Café+Hortalizas		
Café+Musáceas		
Café+Arboles+Apicultura		
Café+Ganadería		
Café+Cerdos+Aves		
Café+Comercio		
Café+Trabajo Externo		

Fuente: elaboración propia con base en el análisis del Taller Local con miembros de CoopeAtenas R.L. Diciembre 2010.

Casi todos los sistemas de producción anteriores suelen sembrar granos básicos para el consumo familiar.

V. Desarrollo de la Experiencia

La experiencia de CoopeAtenas R.L. se basa en el esfuerzo de todos los asociados bajo la rectoría del Consejo de Administración, fortalecido por Comisiones de Trabajo. Estos han impulsado un plan que responde a las dificultades encontradas en la diversidad de las tendencias de los mercados, teniendo siempre una visión local, nacional e internacional para actuar.

Un aspecto central de la estrategia de esta cooperativa ha sido el mantenimiento de la idea de mejorar el bienestar de las familias, mejorar la producción de café, trabajar en aspectos de calidad y de incursión en nuevos mercados que les permitan captar el mayor valor agregado para la organización.

En toda su experiencia, que se inicia y desarrollo en función de la comercialización y beneficiado del café, se ha practicado la unidad y la confianza entre su miembros y entre estos y sus instancias directivas. A su vez, han jugado un gran papel las alianzas con otras cooperativas y el espíritu de equidad y justicia que se practica en los marcos de la doctrina cooperativista, entre productores y consumidores.

Originalmente estos sistemas de producción fueron diversificados. Con la introducción a los mercados paulatinamente fueron introduciendo su producción fundamentalmente al café, dando lugar en muchos casos a una especialización. Con la apertura de nuevos mercados basados en la calidad y el uso sostenible de los recursos naturales, optan por incursionar nuevamente en una diversificación que progresivamente tiende a proteger la fauna, la flora y el suelo. Estrategia que está siendo aplicada paulatinamente por medio de las exigencias de las certificaciones de café que han logrado, aspecto de las certificaciones que se ampliará más adelante.

Con los procesos de acumulación social derivados de la producción y beneficiado del café, la Cooperativa incursionó en otras actividades económicas encadenadas a la producción de café, al consumo de los asociados y habitantes del territorio y al suministro de insumos y otros servicios a la población.

c. Producción

En la producción de café, en la cosecha 2009-2010 produjo y acopió una cantidad de 30.961,14 fanegas, de las cuales 11.009,96 fanegas fueron de café diferenciado y una cantidad de 19.951,18 fanegas de café convencional, lo que significa una participación del café diferenciado del 35,6% del total de café producido y comercializado.

Como consecuencia de lo anterior, la Cooperativa logró un precio de 170,93 dólares por quintal, lo cual significó 15 dólares más del promedio nacional que fue de 156,03 dólares por quintal.

Con ello la Cooperativa obtuvo las mejores liquidaciones del país, por encima de otras cooperativas y beneficios privados.

Con otros reconocimientos económicos, además del logro anterior a los precios de liquidación final se le suman 4.000 colones por fanega con lo que el café diferenciado llegaría a un precio final de 82.597,53 colones por fanega y el café convencional pasó de 71.025,64 a 75.025,64 colones por fanega.

La cosecha 2008-2009 fue de 43.781,94 fanegas: reducción de un 29,30 por ciento, principalmente por problemas climáticos (baja precipitación).

En la búsqueda de la creación de mejor calidad del café, desde el punto de vista técnico, se adopto el concepto de café diferenciado que se basa en los siguientes requisitos:

- Café recolectado del centro de cosecha.
- Máximo un uno por ciento de café verde o en grano por cada 250 mililitros.
- Máximo un tres por ciento de flote o seis por ciento por cada 250 mililitros.
- Máximo un grano brocado por cada 250 mililitros.
- El café entregado debe corresponder al mismo día de recolectado.
- No se permite café proveniente de las variedades Costa Rica 95 o Costa Rica 5175.
- Debe estar libre de hojas, palos u objetos extraños.
- No se permite café madurado con productos químicos.

d. Políticas establecidas

La Cooperativa practica una política de adelanto y liquidación para lo cual ha establecido montos que no signifiquen una carga financiera que impliquen una desmejora en la liquidación final.

i. La comercialización de café.

La política general consiste en alcanzar el mejor precio internacional del café al estar siempre presente en el mercado mediante la venta continua a lo largo de año cafetalero correspondiente.

ii. Compromiso con el ambiente.

CoopeAtenas ha asumido que el manejo sostenible de los recursos naturales y el mejoramiento del ambiente constituyen factores esenciales para el mantenimiento de la vida que se traduce en bienestar para la sociedad, por medio de la certificación ISO 14001 de beneficio del café, que obliga, de manera permanente a lo largo del proceso del beneficiado minimizar el impacto nocivo en el ambiente. El beneficio El Diamante trabajo en pro de la Ecoeficiencia para la prevención de la contaminación en el ámbito nacional, minimizando así el impacto de las actividades que interactúan con el ambiente.

El funcionamiento del sistema de gestión ambiental se rige por medio del sistema de gestión ambiental que implica:

- Uso eficiente de los recursos utilizados en el proceso de beneficiado de café (agua, leña, electricidad, recurso humano)
- Mejora en la calidad del producto.
- Manejo adecuado de los desechos (aguas residuales, desechos sólidos, desechos orgánicos, emisiones al aire).
- Una mejora de ambiente laboral (Plan de Salud Ocupacional)
- Representar una imagen positiva ante la comunidad, como una organización ambientalmente responsable.

iii. Diversificación económica de la cooperativa.

La articulación entre la producción, beneficiado y comercialización del café, con la venta al detalle de productos de consumo básico por medio del Supermercado, así como el suministro de insumos agropecuarios y herramienta y la venta de combustibles, lubricantes y otros servicios automotores por medio de la Estación de Servicio, ha significado la estructuración de una importante sinergia económica en función de los buenos resultados de la organización en este ámbito.

La gasolinera y el supermercado fueron las actividades de mayores ventas, así como las que producen el mayor margen de utilidad para la cooperativa, logrando con esto beneficios efectivos a los asociados cuya actividad central es la producción de café. De esta manera se practica el concepto de agricultura ampliada, de encadenamiento productivo de cluster económico, mostrado con ello una moderna y eficiente estrategia empresarial, que ilustra una nueva forma de practicar los negocios inclusivos⁴ para la agricultura familiar.

Gracias a esta estrategia empresarial, la ventas totales de los Departamentos Comerciales, de Suministros y de Supermercado se incrementaron en este período con relación al inmediato anterior en un 5 por ciento, un 22 por ciento y en un 4 por ciento respectivamente. Las ventas generales de las áreas comerciales contribuyen en un 79 por ciento de las ventas totales de la Cooperativa.

⁴ Los Negocios Inclusivos son actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos y mejorar sus condiciones de vida. Un negocio inclusivo incorpora a los sectores de bajos ingresos, ya sea como socios, consumidores, proveedores o distribuidores. Debe intentar transformar el statu quo, tener una motivación de negocios, conectar lo local y lo global, ser innovador y paciente, aprovechar los recursos locales y tener protagonistas no habituales.

iv. **El valor agregado en la producción de café.**

Este valor se logra mediante los siguientes procesos: beneficiado que incluye el recibo, despulpado, fermentación y lavado, escurrido, presecado, secado, almacenamiento, alistado y despacho. A estos procesos se les agrega la catación y control de calidad. La catación es una parte del proceso a que debe ser sometido el café en su procesamiento dentro del beneficio y consiste en determinar la calidad del café evaluando una serie de características definidas mediante apreciaciones subjetivas por parte de personal especializado (catadores) que utilizan su memoria sensorial y los sentidos de la vista, oído, tacto, olfato y gusto.

v. **Las certificaciones.**

CoopeAtenas en su iniciativa de búsqueda de mercados, ha tomado un proceso de certificaciones que puedan ayudar a la mejora de la calidad, la productividad, la conservación de los recursos naturales y la equidad. Por ello, en la actualidad cuenta con una serie de sellos de certificación, entre los cuales se encuentra la de **Comercio Justo o Fairtrade**, que permite estabilidad en el precio del café, condicionado al cumplimiento de los lineamientos establecidos por este organismo en materia de desarrollo social, económico, medioambiental, condiciones de trabajo y requisitos comerciales. Esta certificación ha incluido al cien por ciento de los productores asociados a la cooperativa.

Otras de las certificaciones que tiene la Cooperativa son: Café Practices para la empresa Starbucks y la UTZ Certified con el consorcio cooperativo SUSCOF. Estos sellos exigen el cumplimiento de requisitos en cinco áreas: calidad del producto, responsabilidad económica, responsabilidad social, liderazgo ambiental en el cultivo y liderazgo ambiental en el procesamiento.

En forma anual todos estos sistemas son evaluados para verificar su cumplimiento y su mejoramiento.

La certificación de Café Practice no incluye a todos los productores, pero progresivamente se va ampliando a más productores. Para ello, la Cooperativa desarrolla un programa de asistencia técnica para la aplicación de todas las prácticas exigidas por esta certificación, mediante un Libro de Registros que cubre los aspectos más importantes de todo este tipo de certificaciones.

Las orientaciones que se desprenden de este Libro de Registros tratan los siguientes temas: plan de manejo de sombra, plan de conservación de suelos, plan de protección y mantenimiento de fuentes de agua, plan de manejo y de aplicación de plaguicidas, plan de control de malezas, plan de manejo de enfermedades y plagas, plan de manejo y conservación de bosques, plan de emergencias, plan de manejo de envases y empaques de plaguicidas y plan de contratación de mano de obra. (COOPEATENAS R.L., 2010)

La aplicación de este libro de registros tiene un significado múltiple para los agricultores: les permite aplicar todas las buenas prácticas agrícolas, conservar sus recursos naturales, ordenar y economizar los insumos de la producción, racionalizar la aplicación de los fertilizantes y enmiendas, planificar las actividades de conservación de los suelos, racionalizar la aplicación de herbicidas, principalmente.

Para la aplicación de estos registros, la Cooperativa cuenta con la asistencia de dos ingenieros agrónomos, quienes también desarrollan otras labores de asesoría a los sistemas de producción y a los cuerpos directivos de la organización.

vi. Las marcas de café

Como consecuencia del proceso de modernización, diversificación e innovación tecnológica de la organización, ha concebido y desarrollado cuatro marcas de café listo para la preparación que distribuye en el mercado de Atenas por medio del Supermercado, pero que también comercializa en granel a firmas especializadas y de renombre mundial en la comercialización del café en taza. Estas marcas son:

Café Ateneo que se produce para el consumo nacional, 100 por ciento puro, de muy baja acidez, en alturas que oscilan los 800 a los 1.000 m.s.n.m., característico de la zona de Atenas.

Café Villa Colonial de remarcable aroma, producido en zonas de mediana altura entre los 1.000 y 1.100 m.s.n.m. con taza balanceada y acidez agradable.

Café Villa Diamante. Producido solamente para clientes selectos, con una taza muy balanceada y laboriosa en todas sus características, provenientes de fincas seleccionadas de altura superiores de 1.200 m.s.n.m. utilizando secado al sol como proceso de preparación. La taza de esta café obtuvo el cuarto lugar en las catorce mejores muestras de representación del país en la Subasta Electrónica de Oro.

Café La Villa. Producido para consumo nacional 100 por ciento puro, de muy baja acidez, en alturas que oscilan entre los 800 a 1.000 m.s.n.m., característico de la zona de Atenas.

VI. Factores de éxito y lecciones aprendidas de la agricultura familiar agrupada en coopeatenas

Los resultados del Taller Local en el cual se hizo un análisis participativo con asociados de CoopeAtenas, ante la pregunta ¿cuáles han sido los aspectos más importantes para el desarrollo de la agricultura familiar en Atenas?, se logró un conjunto de elementos que han contribuido positivamente a su éxito, en un largo proceso de más de cuarenta años de organización y lucha conjunta de esta agricultura familiar ligada principalmente a la producción de café.

Los factores identificados fueron los siguientes:

- 1. Organización cooperativa.** Los participantes expresaron una valoración histórica a las personas que impulsaron la organización por su pensamiento y acción visionaria, así como su honestidad, decisión y coraje. Elementos esenciales de un liderazgo ejemplar que permitió la conjunción de pensamiento y acción de un grupo importante de pequeños agricultores ligados entre sí por alto sentimiento de amistad, solidaridad y lealtad. Este “capital social” real tiene una convergencia importantísima con los preceptos del cooperativismo antes enunciados, es decir, logran a través de la práctica del trabajo de campo engarzar los preceptos de la doctrina del cooperativismo.

De lo anterior, se concluye que la organización como producto de este grupo social, permite abordar con éxito el problema central de la agricultura familiar de ese momento histórico en fue creada la Cooperativa, cuál era la comercialización del café que pasaba por un beneficiado centralizado del mismo en manos de empresas monopólicas vinculadas al capital exportador y financiero. De esta forma, CoopeAtenas hace parte de una ruptura de esa estrategia monopólica por el movimiento cooperativo del país.

Sin este paso fundamental de intervención en el beneficiado y comercio, en el cual la agricultura familiar ligada a la producción de café estaba sometida a asumir los riesgos climatológicas, de plagas, enfermedades y el manejo de los suelos, no hubiera tenido las posibilidades de sobrevivir con éxito.

- 2. Producción con calidad.** Con el desarrollo de la agricultura familiar en Atenas, ligada al café, se ha venido asimilando en forma sólida la importancia de la producción con calidad, aspecto se traduce en buenas prácticas agrícolas y una vigilancia y control para obtener granos de acuerdo a la exigencia del consumidor. De igual manera, el mejoramiento de la calidad en el beneficiado que se expresa en las distintas certificaciones, así como en su capacidad para intervenir en los mercados especiales de alta exigencia. El concepto de calidad también se manifiesta en los procesos de gestión de la organización al introducir sistemas de gestión de calidad que le permite a la empresa hacer las evaluaciones correcciones necesarias.
- 3. Diversificación económica de la Cooperativa.** Ante la necesidad de dar mayor valor a los asociados productores de café, una actividad de márgenes de ganancia baja e inestable, estructuraron tres actividades económicas más: la venta de al detalle de productos de consumo familiar por medio de un Supermercado, el suministro de insumos agropecuarios y herramientas y el suministro de combustibles y lubricantes por medio de una “gasolinera”. Por de esta diversificación logran elevar los ingresos netos y la rentabilidad de la Cooperativa, permitiendo con ello procesos virtuosos de capitalización de los asociados. De esta manera la agricultura familiar logra apropiarse del excedente generado por otros sectores económicos de mayor rentabilidad y liquidez. Con ello, se expresan en la práctica los criterios de lo que se denomina la “agricultura ampliada” en condiciones de empresas sociales de “negocios inclusivos”. Esta diversificación se genera como un proceso basado en la experiencia y esfuerzos propios en los cuales predominan los valores organizativos antes enunciados, así como una cultura del ahorro, la inversión y el análisis colectivo para la toma de decisiones.
- 4. La innovación apropiada.** La historia de CoopeAtenas refleja una capacidad de adaptación y asimilación de los aspectos nuevos, tanto en relación con la actividad del café, como las tendencias de la gestión empresarial moderna, siempre con el propósito social de mejorar las condiciones de vida de sus asociados y el compromiso con el territorio el cual está afincada. Se ha practicado la innovación como un proceso de aprendizaje que ha permitido una adopción madura bajo los criterios de reducción de riesgos innecesarios. Si se pudiera esquematizar en una frase sería la combinación de tradición y cambio.

VII. Propuestas de políticas diferenciadas para la agricultura familiar

El ejercicio de análisis de las políticas diferenciadas para la agricultura familiar se centro en los siguientes aspectos:

- 1. Las buenas políticas no son suficientes, se requieren buenas intensiones y capacidad de conducción.** Con ello se significa la importancia de que en la conducción y por supuesto en la formulación de las políticas públicas tengan una intervención directa los representantes de la agricultura familiar. Pues son estos los que conocen, viven y sienten las limitaciones de ella y también son conscientes de todas las potencialidades que tiene. Aspecto que implica la necesidad de un Estado incluyente tanto en la formulación como en la ejecución de las políticas públicas de apoyo a la agricultura familiar y al desarrollo rural.
- 2. La seguridad alimentaria.** Siendo la agricultura familiar una expresión cultural de la mayoría de la población rural, cuya producción diversificada se orienta al autoconsumo, a la satisfacción del mercado nacional e internacional y que sustenta la producción de la mayor cantidad de alimentos; una política pública en materia agropecuaria que no tenga la seguridad alimentaria como una estrategia permanente, no logra articular a la agricultura familiar como el sector social mayoritario del medio rural. Y en tal sentido, en el tanto y en cuanto no se incluya de esta manera, será una política parcial, coyuntural y poco significativa.
- 3. Innovación, investigación, asistencia técnica e inversión.** La agricultura familiar debe continuar su proceso de mejoramiento tecnológico y empresarial como una condición para lograr su consolidación y con ello el desarrollo territorial. Para que ese mejoramiento sea posible se requiere un especial y decidido esfuerzo público por estimular el cambio tecnológico en los marcos de los intereses y lógica de los diversos sistemas de producción que caracterizan la agricultura familiar y los territorios, aspecto que exige la prestación de los servicios de investigación y asistencia técnica en una relación dialógica con las organizaciones y los agricultores. Esto debe estar acompañado por la creación de oportunidades reales de acceso a la inversión necesaria para producir las innovaciones requeridas y capitalizar los sistemas producción como una estrategia fundamental para abordar con éxito los períodos de crisis.
- 4. Reducción de los costos de los insumos utilizados en la producción.** Esta política implica, entre otras cosas, la eliminación de los monopolios relacionados con la propiedad intelectual y casas de representación de los insumos agropecuarios.

VIII. Bibliografía

- COOPEATENAS R.L. (S.F.). *¿Qué es CoopeAtenas R.L. y qué hace?* Atenas: Coopeatenas R.L.
- COOPEATENAS R.L. (2010). *Libro de Registros*. Atenas, Costa Rica: CoopeAtenas R.L.
- ICAFFE. (2008). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*. San José: ICAFFE.
- MIDEPLAN-PNUD. (2009). *Plan de Desarrollo Humano Local del Cantón de Atenas*. San José: MIDEPLAN-PNUD.
- Virgnio Filho, E. d., & Abarca, S. (2008). *Cafetales para servicios ecosistémicos, con énfasis en el potencial de sumideros de carbono. El caso de ls cooperativas cafetaleras afiliadas a COOCAFE*. San Jose, Costa Rica: CATIE-FUNDACOR-COOCAFE-OICOCREDIT.

IX. Anexos





