

**EL
SALVADOR**

**Sociedad
Cooperativa
de
Caficultores
La Unión de
R.L.**

Contenido

1. Descripción de la agroempresa	3
2. Principales rubros de producción.....	4
3. Estrategia de comercialización.....	4
3.1. Principales mercados	6
3.2. Innovaciones en la comercialización	6
3.3. Estrategia de precios	7
4. Servicios de apoyo a la comercialización	7
5. Cuellos de botella/problemas	8
6. Factores de éxito	8
7. Lecciones aprendidas	9
ANEXOS	10

INICIATIVA CENTROAMERICANA DE VINCULACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES A LOS MERCADOS

Experiencia de vinculación a los mercados de Sociedad Cooperativa de Caficultores La Unión de R.L.

Nombre de la agroempresa empresa visitada: Sociedad Cooperativa de Caficultores La Unión de R.L.

País: El Salvador.

1. Descripción de la agroempresa

La Sociedad Cooperativa de Caficultores La Unión de R.L. nació antes de la guerra civil en El Salvador, formalizándose en 1988. El presidente en ese entonces fue asesinado, la maquinaria destruida y hubo pérdida de café. Desde 1987 la presidencia fue asumida por Doña Alicia Morales, al morir su esposo. En esa época nadie quería aceptar la presidencia de la cooperativa porque los bienes de la misma estaban hipotecados. Luego de más de veinte años de administración de la Sra. Morales, el hijo del ex-presidente fallecido está en etapa de transición, para retomar la presidencia.

La cooperativa fue fundada por 50 socios; sin embargo, sólo cuenta con 35 socios activos. Los hijos de los cooperativistas no están interesados en continuar perteneciendo a dicha asociación.

La cooperativa se dedica a la producción, beneficiado, tostaduría y molido de café orgánico, sobre todo de bajío, aunque hay un poco de media altura. También realiza la comercialización del mismo, tanto en el mercado interno como en el internacional. El café se somete al proceso de torrefacción y se empaca en las instalaciones de la cooperativa, generando empleos.

Actualmente la cooperativa se está diversificando hacia la producción de cacao. Por su parte, los asociados desde sus ancestros han diversificado la producción en sus fincas con algunos frutales y hortalizas, mencionándose entre estos musáceas, coco, cítricos, pacaya (el producto más rentable), entre otros.

La cooperativa está ubicada en Colonia Las Mercedes #46, Cantón Chaltipa, Santiago Texacuangos, San Salvador, El Salvador.



Instalaciones del beneficio ecológico

2. Principales rubros de producción

Los principales rubros de producción incluyen café orgánico, cacao y algunos frutales. En cuanto al café, la cooperativa ha integrado verticalmente el proceso de producción primaria, procesamiento, torrefacción, empaque y comercialización del grano de oro. También, la cooperativa ha logrado la certificación de Rainforrest Alliance por medio de BCS de Alemania, entidad que les certifica actualmente.



Café orgánico recién cortado

El avance en la agroindustria cafetalera se ha logrado gracias al apoyo recibido de diversos organismos de cooperación internacional. Por ejemplo, a fines de los años noventa, hubo un proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El proyecto incluyó el mejoramiento de la maquinaria del beneficiado ecológico y de una secadora que trabaja a base de leña.

3. Estrategia de comercialización



Mother Earth Coffee Co., una marca del café producido por la cooperativa y comercializado en los Estados Unidos de América.

El emprendedurismo, la osadía, sus sueños y deseos de sacar adelante a la cooperativa, constituyen el motor que impulsó los esfuerzos de la presidenta de la cooperativa para diseñar en su mente una estrategia mercadológica que ha permitido resolver los problemas de endeudamiento crónico que padecía la cooperativa.

Fueron esos factores los que la llevaron a recorrer diversos países del mundo (por ejemplo, Alemania y Londres), invitada por varios organismos de cooperación internacional no sólo para que contara la historia de su empresa, sino también para que conociera nuevas formas de

hacer negocios, rompiendo barreras de toda naturaleza y ampliando un mundo de oportunidades para su cooperativa.

Fue una señora estadounidense que visitó la cooperativa en una ocasión, con quien formó una alianza estratégica para producir, tostar, empaquetar y vender el café en Estados Unidos bajo la marca “*Mother Earth Coffee Co.*”. La viñeta del empaque de dicho café reza así: “En una ocasión se juntaron dos mujeres, una en El Salvador y otra en Estados Unidos, lo que condujo a la formación de la marca *Mother Earth Coffee Co.* Honramos a los caficultores que producen café bajo sombra. Ellos son los verdaderos administradores de la tierra”. En la viñeta se destacan las propiedades de conservación del medio ambiente del café producido bajo sombra.



Imaginación: Doña Alicia Morales muestra un pez globo.



Figuras elaboradas a partir de raíces de cafeto y otros árboles



Mural promocional del Texacuangos Coffee

Con el objeto de vender también el café molido y empacado dentro del país, la cooperativa ha creado la marca “CaféTex”, en sobres de 4 oz. Este café es comercializado directamente por la cooperativa.

El ingenio y creatividad de Doña Alicia Morales la ha llevado a formar un grupo de mujeres que se dedican a hacer bordados. Como resultado de ese esfuerzo, las bolsas del café vendido por la cooperativa son acompañadas de una bolsa tejida de vistosos colores, hecha de crochet. Las figuras de animales y de otro tipo, elaboradas a partir de la raíz del cafeto y otros árboles, constituyen otro reflejo de la creatividad de la señora presidenta.

En el interior de las instalaciones de la cooperativa se encuentra una galería conteniendo una diversidad de artesanías similares, donde puede apreciarse figuras de perros, peces, aves, venados, etc. Además, se promociona con un mural el café de Santiago Texacuangos, el municipio donde se encuentra asentada la cooperativa.

Todo lo anteriormente descrito, junto con el beneficiado ecológico, son elementos que sirven a Doña Alicia Morales como puntas de lanza para realizar la promoción de la cooperativa y su café. El agroecoturismo es una de las firmes apuestas de esta señora emprendedora para posicionar en la mente de sus visitantes, las marcas del café que produce y distribuye la cooperativa. Según su presidenta, el lema de la cooperativa es *producir saludablemente*, porque así generan agua y oxígeno, sobre todo porque son la única cooperativa que existe en San Salvador, la capital del país.

Como reflejo de la puesta en marcha de esta estrategia, la cooperativa recibe continuamente visitantes nacionales y extranjeros, quienes pueden apreciar en las mismas instalaciones, las labor de torrefacción y empacado del café.

En reconocimiento a este esfuerzo, generalmente los turistas compran “para llevar” sus libras de café.

La imagen proyectada por este medio, ha permitido a la cooperativa salir con mucho esfuerzo de sus deudas. La entrega de la presidenta a su empresa es tan profunda, que ha llegado al grado hasta de hipotecar parte de sus propiedades para poder salir adelante con los pagos relacionados con la recepción y comercialización del café.

Al presente, con el apoyo de una beca, la señora presidenta está cursando un diplomado en turismo rural en una de las universidades de mayor prestigio del país, con el objeto de adquirir mayores conocimientos para promocionar a la cooperativa y sus productos.

3.1. Principales mercados

Sus principales mercados para café son el mercado interno (tiendas de la comunidad y de comunidades cercanas, agromercados organizados por el Ministerio de Agricultura y Ganadería —MAG— en diversos puntos del país, incluyendo el de Santa Tecla), la tienda del Consejo Salvadoreño del Café (CSC) ubicada en el aeropuerto internacional del país; y en el extranjero, Alemania, Londres y Estados Unidos. En este último país, a través de la señora con quien se formó la alianza estratégica, la cooperativa ha logrado vender café en los hospitales estadounidenses.

3.2. Innovaciones en la comercialización



Café comercializado en el mercado interno.

En un local ubicado en la carretera conocida como la Panorámica, que comunica Santiago Texacuangos con Cojutepeque, se encuentra una exposición curiosa: una exhibición de figuras hechas con raíces, situada en la recepción de la Sociedad Cooperativa de Caficultores La Unión de R. L., cerca del punto de buses de la ruta 21.

En ese lugar, la media luz de la sala hace intrigante el ambiente. A las visitas les cautiva el aroma a café orgánico que está en proceso de empaque. No se necesitan grandes vitrinas para mostrarlas. Algunas están en el piso o sino en un pequeño estante.

Alicia Morales, presidenta de la cooperativa, expresó que las actividades contribuyen al desarrollo de las instituciones que trabajan con el grano de oro. “Nuestra meta es convertirnos en una empresa fuerte en la que seamos reconocidos a nivel nacional e internacional, además de enseñar que todo lo que producen los cafetales pueden ser utilizados”, enfatizó la presidenta.

Fuente: “Las raíces de doña Alicia”. El Diario de Hoy, 26 de noviembre de 2005.

Las innovaciones tecnológicas adoptadas por la cooperativa no solamente comprenden el caso de la comercialización, sino que todo el proceso desde la siembra hasta la cosecha, selección y limpieza del grano para luego ser tostado y molido.

En el caso de la comercialización, la participación en ferias, agromercados y vender su producto en el aeropuerto, les ha permitido dar a conocer sus marcas de café que son compradas tanto localmente como en el mercado internacional.

El beneficiado ecológico es una de las

innovaciones introducidas por la cooperativa, porque permite el ahorro del agua durante el procesado del café, entre otros.

3.3. Estrategia de precios

“En una ocasión tuve que hipotecar por dos años una de mis propiedades para pagar a los caficultores el anticipo de mano de obra durante la corta del café y poder saldar deudas de la cooperativa”.

Alicia Morales, Presidenta de la Cooperativa

No obstante que algunas veces hay problemas para percibir ganancias, la estrategia de precios de la cooperativa está fundamentada en la lógica de rentabilidad. Los precios obtenidos por sus productos algunas veces son superiores a los costos de producción y se fundamentan en la calidad de los productos ofertados. Esto ocurre sobre todo en el caso del stand del CSC en el aeropuerto internacional, en donde el precio por libra para la marca *Café Texacuangos* oscila entre US\$5.00 y US\$7.00 por libra. Alguna gente que compra el café en el aeropuerto lo revende en Los Ángeles, Estados Unidos, a US\$14.00 / libra.

La misma marca de café es vendida en la cooperativa entre US\$2.50 y US\$3.00 por libra, tanto a nacionales como a turistas extranjeros que visitan las instalaciones de la empresa. Ahí mismo venden un quintal de café molido y empacado en US\$300.00, es decir, US\$3.00/lb. El precio no puede ser mayor porque la gente no conoce que el café es orgánico; es decir, la falta de conocimiento hace que se pague un precio bajísimo que les permite salir tablas con los costos de producción. Cuando los precios de venta oscilan entre US\$7 y US\$10 por libra, los cooperativistas consideran que cubren sus costos de producción y de comercialización.

El precio del café oro-uva que la cooperativa paga a sus asociados oscila entre US\$110.00 y US\$115.00 por quintal, superior al costo de producción de US\$100.00 / quintal. Al caficultor siempre se le da un anticipo para el pago de la mano de obra requerida durante la corta del café.

Los cooperativistas consideran que no viven del café, sino del hecho de tener fincas diversificadas. Esto les genera mayores ingresos. Por ejemplo, el quintal de pacaya llevado al mercado puede generar ingresos de entre US\$15.00 y US\$20.00. El Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) les brinda asistencia técnica en frutales (por ejemplo, guineo de seda). En el caso del café, los servicios de asistencia técnica se los proporciona la Fundación Salvadoreña para Investigaciones del Café (PROCAFÉ), entidad que les ha asistido desde que era el gubernamental Instituto Salvadoreño para Investigaciones del Café (ISIC), es decir, desde antes de 1990.

4. Servicios de apoyo a la comercialización

La cooperativa cuenta con un beneficiado ecológico, el cual les permite ser más competitivos; han mejorado la maquinaria para lavar el café y hacen el secado a base de leña. Además, están al día con la torrefacción, es decir, consideran que cuentan con la tecnología apropiada. A juicio de la presidenta de la cooperativa, la torrefacción les ha evitado que cierren la cooperativa. Es decir, la agregación de valor

les ha permitido proyectar una mejor imagen empresarial y ubicar el café que producen en la mente de los consumidores; además, obtener mayores ingresos por quintal de café vendido.

5. Cuellos de botella/problemas

Los principales cuellos de botella de la Cooperativa son los siguientes:

- La cooperativa no cuenta con una trilladora, lo que les obliga ir a otro beneficio a trillar su café, con el consiguiente incremento de costo de producción.
- El sello de certificado de café orgánico no sigue vigente porque no pueden pagar el costo de certificación; aunque cumplen con las buenas prácticas agrícolas (BPA) y buenas prácticas de manufactura (BPM).
- No realizan venta de café en los bares de café porque consideran que les falta asesoría técnica en comercialización.
- Desconocen técnicas mercadológicas para penetrar a los diferentes nichos de mercado.
- No cuentan con crédito para trabajar.
- Los socios de la cooperativa no consumen su propio café, lo que no permite aumentar el consumo de café de la cooperativa en la comunidad.
- La cooperativa no tiene acceso a internet, lo que les dificulta conocer oportunamente la marcha de los mercados y los precios diarios del café.
- Tienen hipotecada toda la infraestructura de la cooperativa: el local de la oficina y el beneficio.

6. Factores de éxito

Los principales factores de éxito que pueden mencionarse de la cooperativa son los siguientes:

- Asisten a ferias, agromercados y venden el café en el aeropuerto, elementos que les han permitido llegar directamente a los consumidores.
- El turismo ecológico que han impulsado hacia Estados Unidos y Europa desde los últimos cinco años les ha permitido promocionarse y los turistas vienen al país para conocer el trabajo que realizan, al tiempo que les compran su café.
- El haber llevado sus procesos productivos a la torrefacción, y el desarrollo del empaque del producto les ha permitido el posicionamiento de las marcas del café que producen.

7. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas de la experiencia de la Sociedad Cooperativa de Caficultores La Unión de R.L. son las siguientes:

- *Existen muchas ventajas para los cooperativistas.* La presidenta y el resto de directivos consideran que se aprende mucho al estar asociado a una cooperativa, y también opinan que en unión se sienten fuertes. También han logrado asistencia técnica del gobierno y del sector privado por el hecho de estar asociados.
- *El liderazgo empresarial es relevante para definir la visión de largo plazo.* Esto ha quedado ampliamente demostrado con la labor desarrollada por más de veinte años por la señora presidenta, quien ha puesto mucho empeño por sacar adelante a la cooperativa, aún poniendo en riesgo una de sus propiedades para poder resarcir las deudas de la cooperativa.
- *La diversificación productiva permite hacer frente a los riesgos del negocio.* Los cooperativistas no viven del café, pero tienen fincas diversificadas con frutales y hortalizas, lo que les permite obtener ingresos adicionales para hacer frente a las dificultades asociadas con el bajo precio del café que perciben algunas veces.
- *La combinación de producción y beneficiado de café con el turismo es una apuesta ganadora.* La proyección turística desarrollada por la presidenta con el apoyo de los asociados de la cooperativa, les ha permitido posicionar las marcas de café y atraer el turismo nacional e internacional, situación que les permite todavía mantener a flote el negocio del café orgánico. Las proyecciones empresariales incluyen la preparación de una finca para el turismo, en donde se construirán hostales para que la gente pueda hospedarse, degustar alimentos y conocer la fase primaria y agroindustrial de la producción de café.

ANEXOS

Anexo 1

Participantes en la reunión de registro de la experiencia 21 de septiembre de 2010

- Alicia Morales, Presidenta. Tel. (503) 2513-2739.
- Santos García, Presidente del Consejo de Créditos.
- Salomón Cruz Mármol, próximo Presidente de la Cooperativa y Tesorero del actual Consejo de Administración.