

**FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO AGROPECUARIO Y FORESTAL DE NICARAGUA
(FUNICA)**

Consultoría

DISEÑO DEL COMPONENTE: COMERCIALIZACIÓN, MERCADEO Y ASOCIATIVIDAD

Informe Borrador

Elaborado por:

Oswaldo López
Francisco Orozco
Walther Navas



Patios de secado de cooperativa Ciudad Barrios

Febrero 2019

Índice de contenido

I.	Introducción.....	1
II.	Objetivo del componente.....	2
III.	Población meta	2
IV.	Diagnóstico de la situación actual.....	3
4.1	Asociatividad	4
4.1.1	Organizaciones en proceso de formación	4
4.1.2	Organizaciones en proceso de desarrollo	5
4.1.3	Organizaciones en proceso de consolidación.....	5
4.2	Desarrollo empresarial.....	6
4.3	Acceso a los mercados.....	7
4.4	Actores proveedores de servicios a las cooperativas	9
V.	Descripción y enfoques del componente	10
5.1	Descripción del componente	10
5.2	Enfoques.....	10
5.2.1	Integración de mujeres y jóvenes	10
5.2.2	Gestión organizacional y empresarial	11
5.2.3	Encadenamientos de valor	11
5.2.4	Responsabilidad empresarial.....	11
VI.	Estrategia para la implementación del componente.....	13
6.1	Subcomponente 1: Fortalecimiento de la gestión organizacional y empresarial	13
6.1.1.	Asistencia gerencial y selección de asociaciones cooperativas.....	14
6.1.2.	Fortalecimiento organizacional y empresarial por medio del ciclo de aprendizaje.....	15
6.1.3.	Creación y fortalecimiento de nuevas modalidades asociativas	24
6.1.4.	Promoción de redes territoriales de organizaciones de productores.....	24
6.2.	Sub componente 2: Financiamiento a emprendimientos juveniles	25
6.2.1.	Elaboración de plan de negocios	25
6.2.2.	Selección de plan de negocios.....	26
6.2.3.	Implementación del plan de negocios	28
6.2.4	Capacitación a mujeres en la cadena del café para la creación de emprendimientos	28
6.3.	Subcomponente 3: Fortalecimiento de capacidades en comercialización y mercadeo	28
6.3.1.	Fortalecimiento de la planificación operativa y financiera.....	29
6.3.2.	Mercadeo.....	29

6.3.3. Intercambios de experiencias	29
6.3.4. Promoción de los productos del café y otros rubros en ferias	30
VII. Matriz de resultado del componente	31
VIII. Organización para la ejecución del componente	32
8.1 Estructura de funcionamiento para la implementación del componente	32
8.1.1. Contratación de personal de coordinación	32
8.1.2 Vínculo entre entidades del MAG	33
8.1.3. Roles de los implementadores	33
IX. Posibles riesgos y medidas de mitigación	34
X. Presupuesto de las actividades	35
XI. Bibliografía	36

Índice de tablas

Tabla 1. Costos e ingresos en dólares de un quintal oro al productor por venta en uva	8
Tabla 2. Valor agregado por eslabón de la cadena de valor (U\$/qq oro).....	8
Tabla 3. Áreas principales y secundarias a evaluarse durante la autoevaluación	17
Tabla 4. Criterios de selección de las propuestas.....	22
Tabla 5. Criterios de selección de las propuestas.....	27
Tabla 6. Matriz de resultados del componente 2.....	31
Tabla 7. Roles de los implementadores	33
Tabla 8. Riesgos y medidas de mitigación	34

Índice de gráficos

Gráfico 1. Distribución de las cooperativas	4
Gráfico 2. Distribución porcentual de organizaciones hacia el mercado	7
Gráfico 3. Subcomponentes de comercialización	13
Gráfico 4. Ciclo de aprendizaje	16

Abreviaturas

ACALEM	Asociación Agropecuaria Caficultora de la Sierra Lenca de Morazán
ACOPADM	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria para el Desarrollo de Morazán
AdA	Alianza de Aprendizaje
ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunitario
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CRS	<i>Catholic Relief Services</i>
CSC	Consejo Salvadoreño del Café
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FUNICA	Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica
GOES	Gobierno de El Salvador
LWR	<i>Lutheran World Relief</i>
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador
OXFAM	ONG internacional
POA	Plan Operativo Anual
SWISSCONTACT	ONG internacional
UNDP - GEF	<i>United Nations Development Program – Global Environmental Finance</i>

I. Introducción

Como resultado del aumento del consumo mundial de café y del precio internacional, El Salvador se integró al mercado internacional, fomentando la producción nacional y logrando mejoras significativas en materia de productividad, convirtiéndose, a mediados de los años 70, en el quinto productor mundial y cuarto exportador, con cosechas anuales cercanas a los 5 millones de quintales.

El Salvador es un país productor de café diferente a otros países, donde se produce a través de un sistema de monocultivo, pues el café salvadoreño se produce en sistemas agroforestales que se denominan bosques cafetaleros.

Actualmente, El Salvador ha disminuido su cultivo de café por varias razones: la afectación de la roya, por el bajo precio que reciben, lo que genera que también disminuyan sus áreas de producción y a todo esto, se suma el factor del cambio climático, donde los inviernos y veranos prolongados se han vuelto un serio problema para las áreas cafetaleras en el Salvador y en toda Centroamérica. Esto se traduce en que cada año van en disminución las áreas cafetaleras y por ende sus áreas de bosque. Según el Consejo Salvadoreño de Café, actualmente el 11 por ciento del territorio de El Salvador está cubierto de bosque y el 7 por ciento constituido por cafetales y árboles de sombra cultivada y de montaña.

El bosque y los cafetales de las subcuencas permiten que se potencie la infiltración del agua y hacen que ésta se encuentre disponible para que la sociedad pueda aprovecharla en las distintas actividades socioeconómicas, en un terreno con cobertura boscosa se verifican mejores tasas de infiltración de un volumen de agua determinado (en función del tiempo); en promedio, el bosque es capaz de infiltrar agua a una tasa del 68.92 por ciento, en un plazo de 1 hora, en comparación con una cobertura bajo pasto, que lo hace a 24.75 por ciento, y un suelo sin cobertura vegetal, que infiltra el 6.33 por ciento. (Calles, 2016).

Debido a lo anterior, se da la importancia de concienciar a la población sobre el valor ambiental y económico del café para el país, y a partir de 2014, se inicia una política de reactivación de la caficultura nacional, por medio de un proceso gradual de renovación del parque cafetalero y otras medidas de soporte al caficultor.

El Gobierno de El Salvador (GOES) solicitó el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para buscar soluciones que incrementen la resiliencia al cambio climático del bosque cafetalero con el propósito de mantener los servicios ecosistémicos asociados a este, para lo cual se propone un Préstamo de Inversión Específica (ESP, por sus siglas en inglés). Este préstamo pretende generar soluciones que incrementen la resiliencia al cambio climático del bosque cafetalero, con el propósito de mantener los servicios ecosistémicos asociados a éste.

La propuesta del préstamo de inversión se estructurará en 3 componentes. El primer componente se orientará a la mejora de los servicios de extensión y asistencia técnica; el segundo dirigido a fortalecer los procesos de comercialización, mercadeo y la asociatividad, con un estimado de 5 millones de dólares; el cual trabajará directamente con asociaciones y sociedades cooperativas de pequeños y medianos productores de café, a fin de fortalecerlas y desarrollarlas en los ámbitos previstos-. El tercer componente es de fortalecimiento institucional de las instituciones públicas del sector café.

La presente consultoría, incluye el diseño del componente de comercialización, mercadeo y asociatividad, en el cual se aborda la estrategia y las acciones que permitan lograr el fortalecimiento

de capacidades de asociaciones cooperativas, a nivel organizacional y empresarial, la implementación de emprendimientos de negocios dirigidos al café y rubros alternos con potencial en aquellas zonas donde el café deje de ser una opción viable; así como la promoción y facilitamiento del desarrollo de inversiones en equipos e infraestructura para incidir en asegurar productos de mayor calidad que permitan avanzar en los eslabones superiores de la cadena valor y que a la vez, fomenten la resiliencia al cambio climático, vinculación a mercados internacionales y fomento al consumo interno de café salvadoreño.

II. Objetivo del componente

Fortalecer las organizaciones asociativas en gestión organizacional, empresarial y financiera, a través del establecimiento de vínculos con cadenas de alto valor para la comercialización y la transformación adaptativa a otros cultivos y que a su vez contribuya fortaleciendo la resiliencia al cambio climático.

III. Población meta

Se atenderá dos segmentos de población meta:

1. **Asociaciones:** Corresponde a las modalidades en los que están integrados los pequeños productores y productoras cafetaleros, éstos son: Asociaciones cooperativas, las Sociedades cooperativas y Asociación de desarrollo comunitario (ADESCO). A este segmento estará enfocada la atención en el fortalecimiento organizacional y empresarial; Se brindará una cobertura en atención de aproximadamente 40 asociaciones y sus 4252 pequeños y pequeñas productoras que la integran, y su ubicación estará en la zona de occidente del país que comprende los departamentos de: Achuachapan, La Libertad, Santa Ana, Sonsonate, Cuscatlán, San Salvador y la Paz.
2. **Emprendedores juveniles:** Estarán integrado por personas que pertenecen o no a las asociaciones de productores, en la que pueden participar de forma grupal jóvenes, hombres y mujeres, para cuya definición de “jóvenes” se utilizará el rango de edades establecido por la Organización de Naciones Unidas (15 a 24 años). Estos jóvenes en el marco del proyecto se dedicarán al desarrollo de negocios que permitan diversificar las actividades de procesamiento de la producción de café y de productos obtenidos de la diversificación productiva.

IV. Diagnóstico de la situación actual

El análisis de la situación actual tomó en cuenta oportunidades, las necesidades básicas y las mayores debilidades que presentan las Asociaciones Cooperativas de café en El Salvador, se consideró una muestra de 14 asociaciones cooperativas de las 88 que se encuentran registradas como productoras de café en el Consejo Salvadoreño del Café (CSC). Dicha muestra fue del 15 por ciento del total de organizaciones registradas los que representan 2,600 productores, de ellos 1,924 hombres (74%) y 676 mujeres (26%). Con respecto al registro total del Consejo, representan el 30.5 ciento de productores actualmente organizados, lo cual es una muestra representativa de las tendencias en cuanto a las mayores fortalezas y debilidades de las mismas, sobre todo tomando en cuenta que serán atendidas 44 de éstas.

El análisis realizado en las cooperativas entrevistadas tomó en cuenta los siguientes temas: 1. Asociatividad, 2. Desarrollo empresarial y 3. Acceso a mercados.

- 1 Asociatividad:** Se consideró la situación de las asociaciones de productores en cuanto a su modalidad jurídica, membresía actual, los procesos de planificación que son implementados, la estructura conformada y su funcionamiento en la parte asociativa y operativa, los procesos organizativos que desarrollan periódicamente y su nivel de equidad en la participación. Finalmente, se estableció una tipología en función de su nivel de desarrollo en tres niveles: Formación, Desarrollo y Consolidación. Se plantean propuestas específicas de fortalecimiento de la asociatividad.
- 2 Desarrollo empresarial:** Fueron abordados los niveles de gestión a nivel de la cadena de valor, la situación financiera y los servicios que brindan directamente a sus socios(as) o que gestionan ante terceros.
- 3 Acceso a mercados:** Se consideró la participación de las asociaciones a nivel de la cadena del café, los productos ofertados, la estimación de los cálculos de la baja rentabilidad, la agregación de valor por avance en la cadena y propuestas para revertir la pérdida de competitividad en la caficultura.



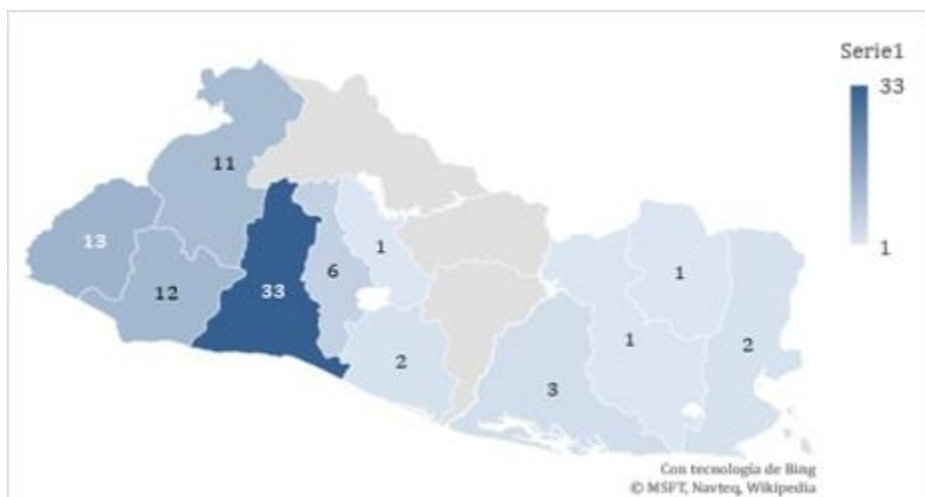
Reunión con representantes de las asociaciones: Santa Adelayda, San Antonio y El Faro

4.1 Asociatividad

Las modalidades asociativas registradas en el CSC son de tipo: Asociaciones cooperativas que son regidas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo “INSAFOCOOP”, fueron conformadas con entregas de tierra con apoyo de reforma agraria en los años 80 y se caracterizan por manejar las áreas de manera colectiva, siendo la mayoría de asociaciones que representan el 96.5 por ciento; las sociedades cooperativas que es una sociedad mercantil, integradas por productores individuales que manejan sus propias parcelas y se rigen por el código de comercio, éstas representan el 3.5 por ciento. Se identifica otro tipo de modalidad que es la asociación de desarrollos comunitarios (ADESCO) que tiene una menor representatividad en la actividad cafetalera y solo una se refleja en los registros del CSC, estas manejan un enfoque más diverso en atención a la comunidad y son reconocidas por el código municipal de parte de las alcaldías, donde en el artículo 118 se establece su derecho a organizarse y los estatutos en la práctica siguen el mismo formato de las asociaciones.

De la información disponible en el CSC, sólo el 36 por ciento de los 23,579¹ productores están organizados. El limitado capital social limita las opciones para el encadenamiento de valor y generar volúmenes y calidades de mayor atractivo para la exportación. En el siguiente gráfico, se muestra la distribución de las cooperativas en El Salvador.

Gráfico 1. Distribución de las cooperativas



Fuente: Consejo Salvadoreño del Café

Del total de las organizaciones entrevistadas, 7 están ubicadas en el Oriente del país y las otras 7 en el Occidente. De acuerdo a los indicadores analizados, se puede concluir que existen tres tipos o niveles de desarrollo de las organizaciones de productores, los cuales se detallan a continuación:

4.1.1 Organizaciones en proceso de formación

Las organizaciones en proceso de formación no cuentan con procesos de planificación estratégica, de negocios, ni operativa, funcionan sin personal técnico, disponen de un contador en el manejo administrativo, no cuentan con infraestructura para el manejo postcosecha de la producción. A nivel organizativo, cuentan de manera activa con la asamblea general, consejo de administración, junta de

¹ Consejo Salvadoreño del Café. Estadísticas cafetaleras a diciembre del 2018.

vigilancia y en el caso de los diferentes comités, éstos últimos son menos funcionales o han desaparecido. Este tipo de organización en las condiciones actuales, no brindan servicios a sus asociados. De la muestra, 4 presentan esta situación y representan el 36 por ciento; entre las cuales se incluyen: Peña Hueca, Cucuapense, Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria para el Desarrollo de Morazán (ACOPADM), Santa Adela y Las Cruces.

4.1.2 Organizaciones en proceso de desarrollo

Las organizaciones en proceso de desarrollo cuentan con procesos de planificación, pero en muchos casos desactualizados, a la vez no cuentan con personal técnico, solo con un contador en el manejo administrativo y personal para el manejo de los beneficios, disponen de infraestructura para el manejo postcosecha de la producción fundamentalmente de beneficio húmedo o seco o ambos. La infraestructura de primera transformación se utiliza para concluir con procesamiento de café para el mercado local con presentación en molido, con sus propias marcas o venta en uva o uva /oro a otras cooperativas o empresas acopiadoras de café. A nivel organizativo, sus órganos de dirección más activos son la asamblea general, el consejo de administración y junta de vigilancia. En el caso de los comités, son menos funcionales o algunos han desaparecido entre ellos el de crédito, comercialización, festejos y bienestar social. Brindan servicios a sus asociados de beneficiado fundamentalmente. De la muestra, son 6 en esta condición y representan el 43 por ciento, estas son ACALEM, Marías 93, San Raymundo, El Faro, San Antonio, Santa Adelayda.

4.1.3 Organizaciones en proceso de consolidación

Las organizaciones en proceso de consolidación cuentan con procesos de planificación estratégica, de negocios y operativa establecida y vigente, a la vez disponen de personal técnico, contable, administrativo y para el manejo de los beneficios, infraestructura para el manejo postcosecha de la producción fundamentalmente de beneficio húmedo y seco, tienen contactos de mercado internacional y exportan el 90 por ciento de la producción principalmente a Estados Unidos y Europa.

A nivel organizativo, cuentan de manera activa con la asamblea general, consejo de administración, junta de vigilancia y los comités son más funcionales, entre ellos destacan el de crédito y comercialización, brindan servicios a sus asociados de beneficiado, financiamiento, asistencia técnica y comercial. Manejan recursos financieros obtenidos de la banca, pero consideran que estos recursos son de altos costos y requiere de opciones más blandas. De la muestra, 3 tienen esta condición y estas representan 21 por ciento, estas son: Cuzcachapa, San Carlos y Ciudad Barrios.

Algunas consideraciones sobre la asociatividad

De acuerdo al listado de cooperativas inscritas en el CSC, en promedio cada cooperativa agrupa a 83 productores, aproximadamente el 50 por ciento de ellas están integradas por 50 asociados. A nivel de la muestra estudiada con las 14 asociaciones cooperativas, se refleja un promedio con 12 de ellas que es la mayoría con 69 integrantes y dos, que son minoría, con promedio de 885. De forma general, el promedio de la mayoría de asociaciones es de 76 asociados. Este resultado evidencia una baja membresía por cooperativa, probablemente la falta de incentivos para formar parte de la asociatividad, limita el número de productores organizados.

La mayor parte de las cooperativas no tienen encadenamientos de alto valor, esto representa el 79 por ciento de ellas, a la vez son las organizaciones con mayor requerimiento de fortalecimiento en el

aspecto organizacional y empresarial. Este segmento lo conforman las cooperativas en proceso de formación y de desarrollo, serían las de prioridad o grupo meta del componente.

De acuerdo a los resultados encontrados, el nivel de asociatividad es limitado lo cual requiere acciones encaminadas a fortalecer el capital social y aprovechar las oportunidades que como grupos organizados podrían presentarse; entre las acciones necesarias a desarrollar como parte de la implementación del proyecto se propone implementar un ciclo de aprendizaje que facilite fortalecer la gestión organizacional y empresarial de las asociaciones cooperativas y que a la vez permita crecimiento en su tipología, con el ascenso al nivel inmediato superior de tipo 1 a 2 y de tipo 2 a 3 en el periodo de implementación del componente. Esto favorecerá las opciones para incrementar el capital social y la inserción en cadenas de valor.

4.2 Desarrollo empresarial

En este punto, la situación abordada con las asociaciones de productores contempla un análisis sobre participación en la cadena del café y los requerimientos para asegurar mejoras desde la producción a la comercialización de sus productos, de la misma forma se aborda la situación de la gestión financiera y los requerimientos en inversiones y fortalecimiento de capacidades en función de fortalecer el desarrollo empresarial.

A nivel empresarial, del total de las organizaciones entrevistadas el 21 por ciento manejan todos los procesos, desde la producción a la comercialización de sus productos a nivel internacional. Sus principales demandas son la participación en eventos internacionales como ferias y rondas de negocios; así como inversión en infraestructura para renovación de beneficios húmedos y recursos financieros accesibles, trabajan con el Banco de Fomento Agropecuario y el Banco Hipotecario, consideran que las tasas en rango de 7 a 12 por ciento son altas. Disponen de personal o área comercial a cargo de esta gestión.

El restante 79 por ciento, no dispone de personal o representantes a cargo de la gestión comercial. En algunos casos las ventas son realizadas de manera directa por los asociados en uva o cereza, no tienen establecidas alianzas sólidas y estables para el desarrollo de los procesos postcosecha, que les permita obtener mejores precios por sus productos. Su principal fortaleza es contar con los manuales de procedimientos y personal en el manejo contable.

La gestión financiera es limitada, en parte debido a los problemas de mora ante los servicios financieros. Adicionalmente no cuentan con planes estratégicos o de negocios que oriente las oportunidades en la caficultura u otros rubros de perspectivas.

La comercialización es realizada a nivel local, es vendida a intermediarios, empresas exportadoras u otras cooperativas con mayor nivel de desarrollo, no cuentan con opciones de ventas directas a compradores internacionales o la alternativa de vender en modalidades que les permita agregar valor, como la venta en pergamino seco o de productos con algún tipo de certificación.

Para mejorar el desarrollo empresarial requerirán de acciones orientadas a implementar procesos de fortalecimiento de capacidades que permitan estar enfocados en la calidad, el mercado y la sostenibilidad y a la vez asegurar inversiones en las cooperativas que les facilite mejorar fundamentalmente los procesos de beneficiado húmedo, seco y clasificación, de forma que permita una negociación del volumen de la producción de las cooperativas en nuevos tipos de presentación que les posibilite incrementar valor. De la misma manera, se aplicaría para otros rubros en proceso de

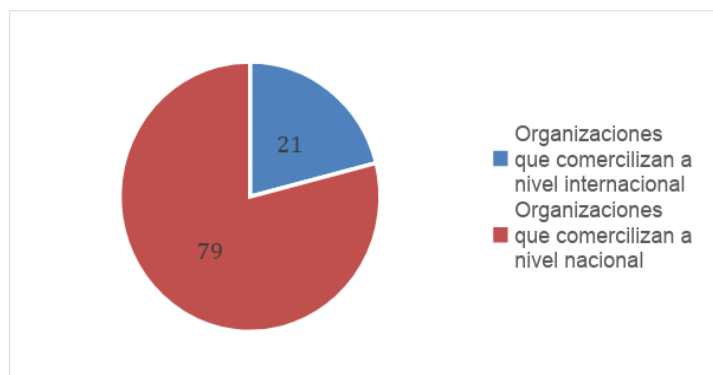
implementación o de promoción como alternativa de diversificación productiva promovida por las asociaciones cooperativas.

4.3 Acceso a los mercados

Para analizar el acceso a los mercados, se tomó en cuenta el porcentaje de organizaciones de productores que venden al mercado, el acceso a mercados diferenciados y un análisis de diferenciales de ingreso a los productores, por no estar integrado en todos los eslabones de la cadena y el mercado diferenciado.

El mayor porcentaje de las organizaciones comercializan el café en uva; a como se refleja en el siguiente gráfico, donde el 79 por ciento realizan la entrega de su producción en uva sin ningún tipo de procesamiento postcosecha a otros actores a quienes venden la producción. La comercialización es realizada directamente en el país en las modalidades de productos en: uva, uva - oro o procesado molido. El restante 21 por ciento realiza todo el proceso hasta la exportación a mercados internacionales. De las cooperativas integradas en toda la cadena de valor, el 90 por ciento de su producción lo venden en el mercado internacional y un 10 ciento para consumo interno, en presentación tostado y molido.

Gráfico 2. Distribución porcentual de organizaciones hacia el mercado



Fuente: Elaboración propia

El acceso a mercados diferenciados es limitado, solo el 21 por ciento de las asociaciones entrevistadas comercializan a nivel internacional, teniendo procesos de certificación que les permite obtener diferenciales de precios en rango de 5 a 8 dólares por quintal oro, de las certificaciones utilizadas la más representativa es Rainforest/UTZ.

La baja integración a los mercados mundiales por parte de los productores tiene su efecto en la rentabilidad. Con el precio internacional de 100 dólares por quintal oro (5 qq uva) alcanzados en el 2018 y 2019, los productores tuvieron pérdidas entre U\$ 5.25 a U\$ 9.25 por quintal producido. La rentabilidad negativa observada es producto de la caída de precios y los altos costos de transformación y comercialización que asumen los productores por vender en uva. En este contexto, la comercialización de café uva solamente contribuye al autoempleo, sin ninguna retribución económica adicional para mejorar el nivel de vida. El siguiente cuadro, muestra los costos e ingresos obtenidos por los productores cuando comercializan en café uva.

Tabla 1. Costos e ingresos en dólares de un quintal oro al productor por venta en uva

Costo de producción (U\$)	Corte transportación y caporal (U\$)	Retenciones (U\$)	Total Egresos (U\$)	Total Ingresos por venta en uva (U\$)	Resultado o saldo (U\$)
30	34.4	0.85	65.25	56 a 60	(9.25) o (5.25)

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en talleres con las asociaciones de productores

Los productores en la medida que avanzan en la cadena de valor pueden mejorar sus ingresos, si pasan de vender su producción de uva a pergamino seco tienen la oportunidad de agregar 3 dólares por quintal oro, de utilidad. Adicionalmente, los productores con acceso a mercados certificados como Cafés prácticos o Rainforest Alliance/UTZ, reciben un diferencial de precio en rango de 5 a 8 dólares por quintal oro. Existe otros casos de certificación con mayores diferenciales a como son FLO y Orgánica, no se consideraron al no estar desarrollándose entre los actores de la muestra analizada. En caso que ellos realicen el proceso de beneficiado seco y exportación pueden agregar de 1.15 a 5.15 dólares más por quintal oro. Esto representaría un total de ingresos adicional entre 9.15 a 16.15 dólares. La integración a procesos de certificación y una primera transformación del café puede ser una alternativa que mejora el ingreso de los productores y reducen el riesgo de la alta elasticidad de los precios del café a nivel internacional. El siguiente cuadro, refleja la rentabilidad de café pergamino seco con certificación.

Tabla 2. Valor agregado por eslabón de la cadena de valor (U\$/qq oro)

Incremento de ingreso neto por venta en pergamino seco	Rango de ingreso neto por diferencial de precios por certificación prácticas o Rainfores Alliance/UTZ	Rango de ingreso neto por proceso de beneficiado seco, clasificación, transportación y exportación	Total de ingresos
U\$ 3.00/qq oro	U\$ 5.00 a U\$ 8.00/qq oro	U\$ 1.15 a U\$ 5.15/qq oro	U\$ 9.15 a U\$ 16.15 /qq oro

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en talleres con las asociaciones de productores

A nivel del país, existe una baja integración a los mercados de las asociaciones de productores. Por lo tanto, el proceso de comercialización actual y los bajos precios de café reflejan saldos negativos para los productores y productoras y es fundamental desarrollar procesos que permitan agregar valor en los posteriores eslabones a la producción en la cadena.

Para lograr revertir la problemática de la elasticidad de los precios en el mercado y la asimetría en el valor de la cadena de valor que mejore la competitividad de los productores cafetaleros, es importante implementar las siguientes acciones:

- Fortalecer la asociatividad para comercializar, ya sea con una primera o segunda transformación (pergamino o café verde),

- Acceder al mercado internacional,
- Establecer alianzas locales de comercialización,
- Búsqueda de contactos directos de mercado,
- Promoción del consumo interno, asegurar procesos de certificación de cafés diferenciados,
- Participación en ferias nacionales e internacionales,
- Incentivar acciones encaminadas a la transformación del café para mercado nacional e internacional.

Para los productos de los procesos de diversificación que se generen en las asociaciones, se promoverá opciones de fomento a los procesos de transformación de las nuevas actividades productivas y de acceso a los mercados nacional e internacional.

4.4 Actores proveedores de servicios a las cooperativas

Las organizaciones de la muestra seleccionada, ante la imposibilidad de poder asegurar servicios a sus asociados(as), logran obtener apoyo parcial de organismos no gubernamentales y públicos, entre ellos se mencionan los siguientes:

- ▶ Apoyo del CSC en: Capacitaciones, visitas de seguimiento a las asociaciones y suministro de información de precios.
- ▶ Apoyo del CENTA CAFE: Capacitación, asistencia técnica, entrega de plántulas para renovación de plantaciones, fungicidas y asistencia técnica. Los fertilizantes son aplicados como contraparte de las asociaciones
- ▶ Apoyo de CRS (AQUA): Gestión de mercados y procesamiento, asistencia, capacitaciones sobre género y formularios de las portuarias para los procesos de exportación.
- ▶ Apoyo de ADEL y PADECOMS: Son entidades locales del departamento de Morazán, Apoyan la Mesa del café, actividades de desarrollo comunitario, servicios ambientales (Manejo del agua, bosque y rutas turísticas) micro crédito, apoyo empresarial y con infraestructura.
- ▶ Servicio de Salva Natura: Certificación de RA/UTZ y Practices. También gestionan e implementan proyectos
- ▶ Apoyo de PROCAJICA: en capacitaciones y establecimiento de parcelas.

De manera general el apoyo se concentra en opciones de: Capacitación, asistencia técnica, oferta de certificación y temas organizacionales. La cobertura en aspectos de mercadeo, comercialización y oferta de servicios financieros no es brindada, lo que limita las posibilidades de acceso a mercados de alto valor y de capital para producción y trabajo.

V. Descripción y enfoques del componente

5.1 Descripción del componente

Este componente tiene como propósito vincular a los productores con cadenas de alto valor para la comercialización, con énfasis en los productores que necesiten realizar una adaptación transformativa hacia nuevos cultivos². Al mismo tiempo, se desarrollarán procesos de fortalecimiento a la asociatividad a: Las sociedades Cooperativas, Asociaciones cooperativas y ADESCOS. Posteriormente, con el proceso de implementación del componente 2, se apoyarán otras modalidades asociativas que se conformen o surjan.

Todas las modalidades asociativas se fortalecerán en función de mejorar su gestión organizacional y empresarial. También se pretende asegurar a través de mejoras en las condiciones de manejo postcosecha y el establecimiento de alianzas para la facilitación del vínculo de la pequeña caficultura a la cadena de valor, que permita el acceso a los mercados y la promoción del café de El Salvador.

Trabajar en esta dirección, permitirá disminuir la asimetría del valor de la cadena incrementando ingresos a los pequeños productores e incentivando una producción más amigable con el medio ambiente. De la misma manera, se apoyará acciones enfocadas a los procesos comerciales de los diversos tipos de productos que serán generados como resultado de los procesos de diversificación productiva.

Se promoverán acciones e incentivos a los jóvenes para el desarrollo de emprendimientos que les promueva el desarrollo de negocios. Los emprendimientos contemplan procesos de agregación de valor en dos direcciones, la primera con la oferta de productos y tecnologías del café, estableciendo opciones como: Cafetines, quioscos, tostadorías, plántulas de café y trampas para broca y en el caso de los aspectos relacionados a la diversificación productiva, la oferta de: equipos, productos y servicios apícolas, procesamiento de cacao, oferta de plántulas de cultivos diversos, otros.

5.2 Enfoques

5.2.1 Integración de mujeres y jóvenes

Tomando en consideración los resultados obtenidos como producto de las entrevistas realizada a los sectores asociativos, se manifiesta la importancia que representan los jóvenes y las mujeres adultas en las actividades cafetaleras, se demuestra su participación en los procesos productivos de este rubro en las labores de: Poda, fertilización, carrileo, control de plagas y enfermedades y corte. A nivel organizativo, el 26 por ciento son asociadas a las cooperativas y un 20 por ciento asume cargo en las estructuras directivas³. Se considera fundamental, generar opciones que permitan asegurar a los jóvenes y mujeres alternativas laborales y motivación en el relevo generacional en el manejo de la caficultura y de los procesos de diversificación productivos enfocada en asegurar condiciones alimenticias, preservación de los recursos naturales particularmente del parque cafetalero y el recurso agua.

² Información obtenida del perfil del proyecto

³ Información obtenida de la base de datos elaborada en los talleres con las asociaciones cooperativas

El componente debe asegurar la equidad e igualdad de género, lo cual significa que las mujeres, las personas jóvenes y los hombres que participan en la cadena deben estar en igualdad de condiciones para acceder, controlar y distribuir equitativamente los beneficios económicos que resulten de su participación; así como contar con las capacidades para establecer y mantener relaciones equitativas con los demás actores de la cadena de acuerdo con sus intereses y necesidades. Visibilizar a las mujeres y personas jóvenes como actores en los procesos productivos, de provisión de servicios y otras actividades económicas de las cadenas y, por lo tanto, tomar en cuenta aspectos importantes de género en la distribución de funciones y beneficios.

Para asegurar la inclusividad, el proyecto promoverá dentro del fortalecimiento de capacidades a las organizaciones políticas de género y transgeneracional. De igual forma, se privilegiará la participación de las mujeres en los planes de negocio, procesos de tomas de decisión y en acciones afirmativas de las políticas que integren a las mujeres en los procesos de transformación y comercialización, esto implica incorporar indicadores de género a nivel de las acciones del componente. En el caso de los jóvenes, se establecerán incentivos financieros y no financieros para que ellos desarrollen emprendimientos productivos y económicos en el marco del proyecto.

5.2.2 Gestión organizacional y empresarial

La orientación hacia el fortalecimiento organizacional y empresarial, es un elemento fundamental para asegurar el desarrollo de iniciativas exitosas, sostenibles e incluyentes, que permite que los productores de pequeña escala se vinculen de manera efectiva a cadenas de valor. Permite elaborar una línea de base, planificar sus actividades y evaluar el avance en sus respectivos procesos de fortalecimiento.

5.2.3 Encadenamientos de valor

Las acciones tienen propósito de asegurar el encadenamiento de los pequeños productores a cadenas de valor, de manera que se pueda asegurar mejora en las condiciones de precios y mercados estables a sus producciones.

El encadenamiento de valor está orientado por la demanda y buscan la competitividad de la cadena como sistema, con una visión de sostenibilidad económica, social y ambiental; mediante la agregación de valor por productividad, calidad, trazabilidad, diferenciación, así como por medio de relaciones comerciales y de provisión de servicios de largo plazo que permitan relaciones comerciales y precios más estables a lo largo de la cadena.

Esto permitirá a las organizaciones de productores, el diseño y la negociación de formas más equitativas y novedosas de coordinación o alianzas con compradores, proveedores de insumos y/o servicios, consumidores, y organizaciones reguladoras; todos ellos actores de las cadenas con una visión de mercados más inclusivos para el café. Las alianzas deben tener una visión de horizontalidad y asegurar la diversidad de la participación de los actores de la cadena del café que demuestran su interés en realizar esos procesos como una alternativa para mejorar el acceso a los servicios a la producción y a la agregación de valor.

5.2.4 Responsabilidad empresarial

Combinando responsabilidad social empresarial y el encadenamiento de valor, se buscará como concientizar a lo largo de la cadena de valor, sobre la resiliencia al cambio climático y como se puede

contribuir con pequeñas acciones a la preservación del medio ambiente y a la sociedad. La diversificación productiva como un elemento fundamental ante la situación cambiante como efecto del cambio climático, es una alternativa para mejorar aspectos de seguridad alimentaria, bajar riesgos por la caída de precios del café, pero debe de ser promovida bajo una perspectiva de manejo climáticamente inteligente y en este aspecto estas iniciativas tienen complementariedad con el primer componente.

El impacto social que tiene la caficultura es enorme, para las diferentes comunidades rurales donde se desarrolla. Es una fuente de ingresos y empleo, para los productores y sus familias con la oportunidad de mejorar sus condiciones de vida, es por ello la importancia que las organizaciones de productores cuenten con acciones afirmativas orientadas a la responsabilidad social y empresarial.

VI. Estrategia para la implementación del componente

El cambio que se espera lograr con el componente de comercialización se sustenta en tres subcomponentes: 1. Fortalecimiento de la gestión organizacional y empresarial; 2. Financiamiento a emprendimientos juveniles; y 3. Fortalecimiento de capacidades en comercialización y mercadeo. La partida presupuestaria total es de 5 millones de dólares para un período de 5 años.

Gráfico 3. Subcomponentes de comercialización



Fuente: Elaboración propia

6.1 Subcomponente 1: Fortalecimiento de la gestión organizacional y empresarial

El subcomponente tiene la finalidad de fortalecer la gestión organizacional y empresarial de las organizaciones de productores. Se espera apoyar al menos 40 cooperativas de manera directa con el fortalecimiento de capacidades y la implementación de planes de negocios. La finalidad de los planes es mejorar la oferta de los productos del café que le permita agregación de valor en el procesamiento y mercadeo de productos obtenidos de la diversificación productiva. El subcomponente tiene previsto desarrollar cuatro grandes acciones:

- Asistencia gerencial y selección de asociaciones cooperativas.
- Fortalecimiento organizacional y empresarial por medio del ciclo de aprendizaje.
- Creación y fortalecimiento de nuevas modalidades asociativas.
- Promoción de redes territoriales de organizaciones

6.1.1. Asistencia gerencial y selección de asociaciones cooperativas

6.1.1.1 Asistencia Gerencial: A continuación, se detalla la descripción y funciones de los gerentes, el proceso de contratación y de su capacitación en el manejo de instrumentos.

a. Descripción de los criterios y funciones de los gerentes.

Serán contratados un total de 40 gerentes que brindarán asistencia a las asociaciones de productores. La contratación de los gerentes se realizará a través de licitación abierta y pública por parte de la unidad ejecutora del proyecto. La convocatoria será abierta a potenciales candidatos de todo el país.

Los principales criterios de selección de los gerentes son:

- Profesional graduado en: Economía, administración de empresa, agronomía o ciencias sociales.
- Con experiencia en el manejo de proyectos
- Experiencia en elaboración e Implementación de planes de negocios
- Haber desarrollado procesos de fortalecimiento de capacidades con modalidades asociativas.

Su función principal será brindar servicio de asesoría y capacitación a las instancias organizativas de decisión de las asociaciones y serán un apoyo directo a la gestión empresarial. Cada gerente contratado estará a cargo de apoyar de manera directa una asociación cooperativa, de las que serán seleccionadas como beneficiarias del proyecto de parte del MAG. Los gerentes serán contratados por un período de dos años y estarán en coordinación directa con la unidad ejecutora del componente.

b. Proceso de contratación

El MAG realizará un proceso de preselección de candidatos en función de los criterios definidos y elaborará un listado de estos candidatos y su perfil profesional. La unidad ejecutora proveerá una terna de los candidatos a las organizaciones de productores para la selección final del gerente. Luego se firmará un convenio entre la asociación de productores beneficiaria y el MAG, donde se establecerá el periodo de contratación y los acuerdos de transferencias y rendición de los recursos que serán facilitados para el pago del salario del gerente. El proceso debe de estar finalizado al concluir el primer año de implementación.

c. Proceso de capacitación en manejo de instrumentos

Los gerentes serán capacitados por la unidad ejecutora del componente en el manejo de las herramientas metodológicas los cuales serán utilizados en todos los procesos de fortalecimiento de capacidades de las organizaciones. El propósito es realizar una estandarización del proceso a nivel de todas las 40 asociaciones seleccionadas.

6.1.1.2 Proceso de selección de las asociaciones cooperativas

Para desarrollar el proceso de selección de las 40 asociaciones que serán apoyadas con un gerente en su proceso de fortalecimiento, se realizará un concurso abierto, donde podrán participar las organizaciones de la zona de occidente que comprende los departamentos de: Ahuachapán, La

Libertad, Santa Ana, Sonsonate, Cuscatlán, San Salvador y La Paz. El MAG convocará de manera pública y facilitará los requisitos que serán considerados en el proceso de selección.

Los requisitos a presentar de parte de las asociaciones para ser considerados en el proceso de elegibilidad son:

- Carta de presentación y solicitud de apoyo con asistencia de un gerente.
- Ser una organización formalizada y con capacidad de realizar contratos y convenios.
- Estar conformadas con al menos 30 participantes entre asociadas y asociadas
- Manejar entre sus miembros un 30% de mujeres y/o Jóvenes en edad de 16 a 24 años.
- Presentar constancia(as) de Tenencia formal de la tierra.
- La mayoría de sus miembros deben de ser pequeños productor, donde un 90 % cuenta con un máximo de 7 Mz.
- Estar registrada como miembro del consejo salvadoreño del café (CSC) o de la instancia que se defina.

La selección final, la decidirá la Unidad Ejecutora del proyecto para lo cual conformará un comité interno conformado por tres integrantes incluyendo la representación del MAG. Este proceso deberá estar concluido al finalizar el cuarto trimestre del primer año.

En el caso que la demanda supera la opción de cobertura de 40 asociaciones, se procederá a realizar a través de rifa al azar entre todas las que cumplen los requisitos hasta completar el grupo meta. La finalidad de la rifa es ofrecer la posibilidad de cada una de las organizaciones de ser seleccionada para el apoyo reduciendo de esta manera la discrecionalidad en la selección.

6.1.2. Fortalecimiento organizacional y empresarial por medio del ciclo de aprendizaje

Inicialmente el coordinador del componente con apoyo del especialista en asociatividad realizará una revisión y manejo de las guías propuestas para el desarrollo del ciclo de aprendizaje, con el propósito de estandarizar los pasos y proceso a desarrollar con las 40 asociaciones seleccionadas. Posteriormente ellos capacitarán a los gerentes y brindarán seguimiento al proceso de implementación en las asociaciones. Cada asociación de manera directa ejecutará estos procesos con sus esfuerzos propios

La forma adecuada de implementación del proceso de fortalecimiento organizacional y empresarial es a través de un ciclo de aprendizaje a desarrollar en el periodo del proyecto, esto implica un proceso que integra de forma modular las principales demandas de las organizaciones y son: i) autoevaluación organizacional, que permitirá una línea de base de 21 indicadores de la situación organizacional y empresarial, ii) apoyo a la definición de la orientación estratégica con enfoque a sus negocios, iii) formulación de planes de negocios, y iv) el proceso de sistematización de la experiencia.

La estrategia de implementación del componente considera un ciclo de aprendizaje completo que se muestra a continuación:

Gráfico 4. Ciclo de aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

Los procesos deben ser altamente participativos y de forma equitativa con representación de todos los actores de cada asociación cooperativa, en la que representan un papel clave los jóvenes y con el propósito de dejar fortalecidas las capacidades internas de las organizaciones para la implementación de un posterior nuevo ciclo. Esto requiere de un proceso sólido de seguimiento y evaluación que permita sistematización de la experiencia y de los cambios significativos alcanzados.

6.1.2.1. Autoevaluación facilitada con asociaciones cooperativas y plan de acción

La autoevaluación permitirá realizar i) un diagnóstico rápido y participativo de la gestión empresarial y los procesos organizativos del capital social de los productores; ii) es una línea base para evaluar cambios, clasificar a las organizaciones y ajustar los contenidos de los módulos de capacitación a sus necesidades particulares en tres grupos: 1) organizaciones en formación, 2) organizaciones en desarrollo y 3) organizaciones en proceso de consolidación; iii) Identifica y prioriza oportunidades para mejorar la gestión empresarial y los procesos organizativos y, con base en esto, diseñar un plan o programa de acción con metas a alcanzar en un período de tiempo establecido de al menos 3 años; y iv) finalmente evaluar y dar seguimiento al avance para el logro de las metas establecidas desarrollando un nuevo proceso al final del ciclo. (Alianza de aprendizaje, 2012)

La autoevaluación de las organizaciones de productores contiene los criterios a evaluar y calificar, incluye cinco áreas principales que son: Orientación estratégica empresarial, estructura organizativa y funcionalidad, gestión empresarial, procesos organizativos y servicios ofrecidos y 21 áreas secundarias (tabla 1). Debe completarse con los directivos, la gerencia, el personal y una muestra de asociados de la organización, de acuerdo con el indicador evaluado. También incluye la ponderación o el peso relativo que se da a cada área primaria evaluada, según su importancia relativa para el desarrollo de las organizaciones de productores (**Guía de autoevaluación adjunta**).

Tabla 3. Áreas principales y secundarias a evaluarse durante la autoevaluación

Orientación estratégica empresarial	Visión estratégica y plan estratégico
	Plan de negocios
	Estrategias empresariales específicas
	Estratégicas transversales
Estructura organizativa y funcionalidad	Estructura organizativa y funciones
	Estado legal de la organización
	Estructura directiva y funcionalidad
	Estructura operativa y funcionalidad
Gestión empresarial	Gestión administrativa
	Gestión financiera y contable
	Gestión técnica/tecnología
	Gestión comercial
	Gestión ambiental
	Gestión de procesos de comunicación interna y
	Desarrollo de alianzas
Procesos organizativos	Participación y representatividad
	Liderazgo y transparencia
	Compromiso y pertenencia
Servicios ofrecidos	Servicios empresariales
	Servicios de fortalecimiento de capacidades
	Servicios financieros

Fuente: Alianza de Aprendizaje 2

En total, se realizarán 40 autoevaluaciones que corresponden a todas las asociaciones previstas a atender con el componente 2. El gerente, coordina el proceso y será apoyado por dos jóvenes representantes de las asociaciones que serán previamente seleccionados por las estructuras directivas, cada sesión se realizará con un grupo de 12 representantes entre presidentes de comités, personal, y socias y socias de base que no poseen cargos directivos. La implementación se realizará en el segundo trimestre del segundo año de la implementación del componente y cada una de las sesiones tiene una duración de tres días.

Se espera al final de esta fase, obtener un documento que preparará el gerente con apoyo de los dos jóvenes sobre el análisis del estado actual de la organización beneficiaria sobre las áreas contenidas en la autoevaluación. Además, se dispondrá de un plan de acción para tres años orientada a fortalecer las áreas más débiles identificadas en la organización. La implementación del plan de acción y desarrollo de un nuevo proceso de autoevaluación al cierre del proyecto es responsabilidad directa de la asociación.

6.1.2.2. Apoyo a la definición de la Orientación estratégica con enfoque a sus negocios

El siguiente paso permitirá apoyar a las asociaciones de productores en sus procesos de definición y concertación de su orientación estratégica con un enfoque de cadena de valor que le facilitará definir

sus negocios claves, el diseño de estrategias y las negociaciones de alianzas requeridas para implementarlo(s). El proceso se construirá tomando en cuenta los aspectos de mercado, de género y juventud, así como los recursos humanos, sociales, financieros, físicos y naturales y las capacidades con los que cuentan las organizaciones y sus familias socias. (Alianza de aprendizaje, 2012)

La construcción estratégica les permitirá a las organizaciones desarrollar, revisar y/o ajustar sus planes estratégicos, y definir de manera clara y concertada los siguientes temas:

- a) Los mercados actuales y potenciales a los que se dirige la organización.
- b) Los productos y/o servicios que ofrece la organización o que ofrecerá en un futuro para vincularse efectivamente a estos mercados.
- c) Los canales de distribución a través de los cuales la organización llega o llegará en un futuro a estos mercados.
- d) Las funciones que desarrollará la organización o que buscará desarrollar en un futuro en la cadena o cadenas de valor en que participa o planea participar.

A partir de esto, se espera que las organizaciones definan de forma clara y concertada el negocio de su organización, los productos y/o servicios que ofrecen y los potenciales, los segmentos de mercado o clientes que les permitan generar ingresos y beneficios para sus socios y socias.

Esto les permitirá a las organizaciones diseñar las estrategias para desarrollar exitosamente su negocio, avanzar hacia su sostenibilidad económica, social y ambiental. La definición clara y concertada del negocio de las organizaciones de productores es clave para que éstas enfoquen sus recursos humanos, sociales, financieros, naturales y físicos en el logro de sus metas y los utilicen eficientemente para alcanzar su visión.

Este proceso se realizará con las 40 organizaciones, tres semanas después de realizado el proceso de autoevaluación, en el segundo trimestre del segundo año de iniciado la implementación del componente, el gerente coordina el proceso y elabora el documento con apoyo de los dos jóvenes representante de cada asociación que antes participó en el proceso de autoevaluación, el proceso se realizará con un grupo de 12 representantes entre presidentes de comités, personal y socias y socias de base que no poseen cargos directivos y en un período de tres días, En los adjuntos se incorpora la “Guía de orientación estratégica con enfoque de cadena de valor”.

6.1.2.3 Campaña de comunicación sobre concursos.

El MAG realizará un total de tres convocatorias de concursos y se realizarán un total de cinco llamados públicos a las asociaciones y grupos de emprendimientos juveniles en función de participar en los concursos que se promoverán, entre estos están:

1. Primer convocatoria para realizar llamados a las organizaciones interesadas en contar con asistencia gerencial, esto se promoverá para las asociaciones ubicadas en la zona de Occidente en el tercer trimestre del primer año. Los llamados se realizarán a través de cuñas radiales, periódicos de cobertura nacional, volantes que se ubicarán en lugares públicos y a través de mensajes electrónicos.

2. La segunda convocatoria se realizará para la presentación de emprendimientos juveniles, en este caso se realizarán dos llamados, el primero en el tercer trimestre del segundo año y el segundo en el segundo trimestre del tercer año. Los medios de comunicación a utilizar serán los mismos de la primera convocatoria

3. Tercera convocatoria se realizará para las asociaciones de productores y productoras y estará orientado a la presentación de planes de negocios para agregación de valor a productos de la caficultura y otros obtenidos de procesos de diversificación productiva. De igual forma se realizarán dos llamados, el primero en el cuarto trimestre del año dos y el segundo en el cuarto trimestre del año. Los mecanismos de comunicación serán los mismos utilizados en la primera convocatoria.

6.1.2.4. Formulación de los planes de negocios

Una vez que las asociaciones cooperativas disponen de su orientación estratégica y tiene definido el negocio clave o de prioridad, se procederá a construir el Plan de negocio para un período de dos años, que le permitirá agregar valor a los productos y servicios que brindan con la caficultura y otros productos generados de los procesos de diversificación productiva. Esta acción será realizada por los miembros de la asociación con el apoyo del gerente; de tal manera que haya apropiación de la propuesta. Los posibles planes a financiar por parte del proyecto se orientarán a:

- a) **Transformación de productos del café:** Contempla el apoyo a los procesos de transformación de la producción del café, de manera que esto permita agregación de valor, esto incluye la posibilidad de inversiones para actividades como: beneficiado húmedo y/o seco, clasificadoras, patios, bodegas, tostadoras y otros. Este proceso se desarrollará en el último trimestre del segundo año y su implementación a partir del primer trimestre del tercer año de iniciado el proyecto. El monto máximo a financiar será de 30 mil dólares, con una contraparte del 20 por ciento, de parte de los proponentes. Se espera financiar un total de 40 planes de negocio para este fin.



Oferta de café molido de la cooperativa San Carlos

- b) **Diversificación productiva:** Estará orientado a la presentación de propuestas para fortalecer los procesos de transformación y mercadeo de los diversos tipos de producciones obtenidas de los procesos de diversificación productiva generados a través de las acciones que implementará el componente uno. Las inversiones se orientarán a la adquisición de equipos, máquinas, material para empaques, selladoras, creación de marcas y otros. Este proceso se desarrollará a partir del cuarto trimestre del segundo año e iniciarán en el tercer año de implementación. El monto máximo a financiar es de 30 mil dólares y contraparte del 20 por ciento, de parte de los proponentes.

La convocatoria para presentación de planes de negocios, que estará orientada a los dos aspectos antes señalados, serán realizados a través de concursos para los cuales el MAG realizará dos llamados,

en los que podrán participar asociaciones de todo el país. La selección final la decidirá el MAG con un comité de tres integrantes que para este efecto ellos conformarán. Los llamados se realizará el primero en el cuarto trimestre del segundo año y su implementación en el inicio del año tres y el segundo llamado en el cuarto trimestre del tercer año e inicia en año cuatro. Las asociaciones no ganadoras de primer llamado, podrán presentar una nueva propuesta en un segundo llamado. Las asociaciones podrán ser ganadora para un plan de negocios.

Elaboración del plan de negocios

El coordinador del componente con apoyo del especialista en asociatividad realizarán tres sesiones con todas las asociaciones cooperativas interesadas para informar y capacitar sobre el concurso, el cronograma, presentar los criterios de selección, explicar las bases del concurso y la guía de presentación de las propuestas, de la misma manera estos encuentros permitirán aclarar inquietudes.

Para la construcción de los planes de negocio, se realizará un trabajo de identificación de oportunidades en el entorno de cada organización, que pueda ser aprovechado para impulsar negocios (productos o servicios) que fomenten la resiliencia al cambio climático. Este aspecto se podrá auxiliar de los resultados sobre: Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor.

También se evaluarán, de acuerdo a las características de cada zona, una adaptación transformativa hacia otros cultivos agroforestales en zonas que pierdan aptitud para el cultivo de café y que se consideren con cierto potencial comercial. Algunos rubros y negocios alternos al café, con potencial comercial identificados en las zonas de influencia del proyecto y son: cacao, jocote, café robusto, granos básicos y turismo y apicultura; no obstante, la consultoría del CIAT determinaría con mayor exactitud los rubros a desarrollar y que serán retomados en el componente 1.

Una vez identificadas las oportunidades y potencialidades de las organizaciones cooperativas, se iniciará el proceso de formulación de los planes de negocios, utilizando la metodología y guía de trabajo “Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales”, elaborada en el marco de la Alianza de Aprendizaje (AdA), en el 2011, con la colaboración de CRS, FUNICA, OXFAM, CATIE, GIZ, LWR y SWISSCONTACT. (**Guía de planes de negocios adjunta**).

Para medir los avances de los planes de negocio, se contará con una matriz de planificación, elaborada como parte de la formulación del plan de negocio, donde aparecerá cada componente, su objetivo, actividades, metas, responsables, fechas de cumplimiento y medios de verificación.

El plan de negocio tendrá un plan de inversión de las principales inversiones para la implementación del negocio, como compra de equipos, maquinaria y la construcción de infraestructuras productivas y obtención de certificaciones.

El plan de inversión de cada cooperativa deberá ser construido de tal forma que sean medibles y acordes a la realidad de cada organización. Esto implica realizar un análisis de las fuentes financieras disponibles a las que cada organización puede tener acceso de acuerdo a su nivel de endeudamiento y capacidad de pago, para poder gestionar los recursos necesarios para la puesta en marcha de su plan de inversiones.

En esta parte, es importante la identificación de las fuentes de financiamiento, para categorizarlas por institución financiera privada (de acuerdo al costo - tasa de interés que ofrecen), institución donante, cooperación externa. Es un paso importante en la planificación estratégica de los recursos que se

requerirán, y analizar si con la tasa de interés ofrecida realmente es rentable el plan de inversiones y el plan de negocio en general.

Este proceso contará en el caso de las 40 asociaciones cooperativas antes seleccionadas con apoyo en el proceso de formulación de: el gerente que coordinará el proceso y elaborará el documento conforme a la guía de presentación definida por el MAG, este a su vez será apoyado por los dos jóvenes seleccionados por la asociación con el propósito de fortalecer las bases y el relevo generacional., la dinámica de elaboración del plan de negocios se realizará con un grupo de 12 representantes entre presidentes de comités, personal y socios de base que no poseen cargos directivos.

En el caso de otras cooperativas interesadas que no forman parte de las atendidas de manera directa con asistencia gerencial, serán asesoradas por la coordinación del componente sobre la modalidad del concurso, esto se realizará en las tres sesiones antes mencionadas.

6.1.2.5. Criterios de selección de los planes de negocios

En el proceso de selección se toma en consideración tres aspectos: 1. Elegibilidad de los proponentes, 2. Elegibilidad de las propuestas, y 3. Costos elegibles, los que se describen a continuación:

1. Elegibilidad de los proponentes

Todas las asociaciones proponentes a los planes de negocios de los diferentes departamentos cafeteros del país, deben de cumplir con los siguientes aspectos:

- Ser una organización formalizada y con capacidad de realizar contratos y convenios.
- Estar conformadas con al menos 30 participantes entre asociadas y asociadas
- Manejar entre sus miembros un 30% de mujeres y/o Jóvenes en edad de 16 a 24 años.
- En las estructuras de las asociaciones, se requiere de una participación mínima del 20% de mujeres en la junta directiva.
- Presentar constancia(as) de Tenencia formal de la tierra.
- La mayoría de sus miembros deben de ser pequeños productor, donde un 90 % cuenta con 7 Mz de café o menos.
- Estar registrada como miembros en el consejo salvadoreño del café (CSC) o de la instancia que se defina.

2. Elegibilidad de las propuestas

Serán elegibles las propuestas enmarcadas en los alcances, objetivos y metas del proyecto. En total se espera financiar 40 planes de negocios orientados a la caficultura y a diversificación productiva.

Los planes de negocios serán evaluados por un comité de expertos externos, quienes seleccionarán las mejores propuestas y se asignará los recursos conforme a la disponibilidad y la prelación de las propuestas.

La evaluación de los Proyectos se efectuará con base a los criterios que se consignan en la Tabla 4. A este efecto, en la evaluación de cada criterio, los revisores asignan un puntaje, cuyo máximo es de cien (100). Son consideradas "meritorias" las propuestas que hubieran obtenido un puntaje mínimo total de ochenta (80). Son meritorias "condicionadas" las propuestas que hubiera obtenido un puntaje mínimo total de sesenta (60), las que tendrán que realizar mejoras a su propuesta para pasar a meritorias y las "insatisfactorias" las propuestas que no hubieran alcanzado los puntajes mínimos serán rechazadas del llamado.

Tabla 4. Criterios de selección de las propuestas

Criterio	Puntaje
1. La calidad del proyecto en agregación de valor a) Solidez de su justificación con respecto a los nuevos productos a generar en café o en diversificación de otras producciones (10 puntos) b) Solidez en la justificación de acceso al Mercado (10 puntos) c) Solidez de su justificación con relación a los beneficios que obtiene la asociación cooperativa y los productores (10 puntos) d) La solidez y el respaldo al análisis financiero del plan de negocios. (10 puntos)	40%
2. Coherencia de la propuesta a) La coherencia entre los planes de mercadeo, producción, organización y financiero y sostenibilidad ambiental (10 puntos) b) Capacidades locales técnicas y administrativas de las asociaciones cooperativas para desarrollar el plan de negocios (10 puntos) c) Dispone de plan ambiental y social en la propuesta (10 puntos) d) Presentación de opciones de certificación ambiental (10 puntos)	40%
3. El aporte de la asociación cooperativa en relación a la inversión solicitada. El % de monto de aporte de contraparte a la propuesta (20puntos)	20 %
TOTAL	100 %

Fuente: Elaboración propia

Estos tipos de planes de negocios serán evaluados por un comité de tres expertos externos, que para este efecto conformará y contratará el MAG, los expertos integrarán un equipo de profesionales con las siguientes especialidades: Un Agrónomo, un Economista y un administrador de empresa, ellos seleccionarán las mejores propuestas y asignarán los recursos conforme a la disponibilidad y la prelación de las propuestas. Los criterios antes mencionados será la referencia que utilizará el comité en su evaluación de las propuestas elegidas a concursar.

3. Costos elegibles

Entre las inversiones que identificaron como prioridad que se podrá proponer en el plan de negocios que presentarán las asociaciones cooperativas tenemos los siguientes:

Capital de inversión; Se puede presentar hasta un 80 por ciento de la inversión, esto contempla equipos de procesamiento de la producción, mejoras o establecimiento de beneficios húmedos o secos, clasificadoras de granos, bodegas, creación de marcas, selladoras, etiquetas, sistemas eléctricos de equipos, computadora y otros. No se financia medios de transporte.

Publicidad y promoción: Un 10 por ciento de los recursos se pueden presentar para la promoción de los productos y servicios que se brindaran con la iniciativa de negocios.

Gastos operativos: Un 10 por ciento se podrá destinar para gastos operativos, para gestiones, transportación, alimentación o certificación. No se financia personal.

La contraparte del 20 por ciento que corresponde a los proponentes, puede incluir un máximo de 50 por ciento en especie y el resto en efectivo que también se puede destinar de manera directa a capital de inversión a equipos e infraestructura.

6.1.2.6. Implementación del plan de negocios

En esta parte, el objetivo es producir el bien o servicio que se ofrece de forma eficiente, para lo cual se debe asegurar tener los equipos, maquinaria, infraestructura y tecnología apropiada; así mismo, contar con personal con las destrezas y habilidades que se requieran para el uso de los equipos y con conocimiento en el procesamiento del bien. También se deberá contactar con los proveedores de materia prima e insumos, para evitar la falta de los mismos durante el proceso de producción, esto se deberá convertir en aliados estratégicos del negocio.

Los equipos y maquinaria, y la construcción de la infraestructura requerida, serán adquiridos mediante el Plan de Inversiones, elaborado previamente durante la formulación del plan de negocios, en donde la organización asuma el costo de manera compartida con el proyecto.

El gerente de cada asociación con planes de negocio adjudicado debe elaborar los informes semestrales y anuales, en función que se informe la situación y avances reales al coordinador del componente, y en función de éstos, realizar la planificación de actividades del próximo período. Los planes tendrán una duración de dos años.

El fortalecimiento de la asociatividad (organización) y las alianzas, se trabajarán por medio de articular acciones de negocios, entre organizaciones cooperativas, cooperativas y exportadores y contactos con compradores internacionales, para lograr negocios de compra – venta de productos, equipos o para procesos de comercialización tanto nacional como internacional, prestar servicios de asesoría técnica, empresarial, de comercialización, financiera, contable, etc.

Al finalizar, se pretende que estas acciones logren que las organizaciones fortalezcan sus capacidades empresariales, como mejora de la calidad de los productos de la producción, de forma sostenible, con lo que al final de la implementación del plan de negocios se consiga aumentar los ingresos económicos,

en un 20 por ciento⁴. En aquellos casos cuando los gerentes concluyan sus periodos y no continúen laborando, la continuidad del proceso de implementación y de informar de resultados a la coordinación del componente será responsabilidad directa de la asociación y de la persona que designe para este efecto.

6.1.2.7. Sistematización de la experiencia

Al finalizar el ciclo de aprendizaje en el cuarto año del proyecto, se realizará el proceso de sistematización de la experiencia, para ello se facilitará un proceso de una reconstrucción colectiva de historia de cambio organizacional con las organizaciones de productores y sus proveedores de servicios que participaron y fueron parte de la implementación del componente. Estos resultados pueden presentarse en una feria de aprendizaje para la difusión amplia de las experiencias inter-organizacionales generados a partir de este ciclo de aprendizaje, de manera que incidan efectivamente en las instituciones gubernamentales y agencias de cooperación que apoyan y financian el desarrollo rural en El Salvador. Posteriormente cada organización realiza nuevamente sus procesos para un nuevo periodo de 3 años.

El proceso de sistematización, lo coordinará el especialista en asociatividad con apoyo del coordinador y los responsables del proceso de seguimiento y evaluación del proyecto.

6.1.3. Creación y fortalecimiento de nuevas modalidades asociativas

Se destinará apoyo en el proceso de promoción de nuevas modalidades asociativas, esto es una opción que será válida para la creación de: Asociaciones cooperativas, Sociedades cooperativas ADESCO o federaciones cooperativas que puedan surgir como un interés de los productores y productoras atendidas en los procesos productivos desarrollados en el componente uno, o de dinámicas de unión que puedan surgir de las modalidades asociativas atendidas o de los grupos de emprendimientos de negocios juveniles. Se estima la posibilidad de conformar unas 50 nuevas personas jurídicas.

El componente apoyará en el proceso de capacitación y requerimientos legales para la adquisición de la modalidad jurídica que los interesados consideren más viable a su situación y tipo de producción. Este proceso iniciará en el tercer trimestre del año dos del proyecto y continuará en el tercer y cuarto año del proyecto. De la misma manera, este aspecto atenderá los emprendimientos juveniles que se describen de manera posterior.

A esta actividad le brindará seguimiento directo, el especialista en asociatividad y de manera específica en el componente se contratarán dos especialistas regionales para asesorar la formación de nuevas asociaciones y otro asesor en temas legales y gerenciales.

6.1.4. Promoción de redes territoriales de organizaciones de productores

Tomando en cuenta los diversos actores de la cadena del café directos (dueños de los productos) e indirectos (proveedores de servicios, entes reguladoras y apoyo) y de otros rubros productivos, se fomentará o fortalecerá los procesos de articulación de redes o mesas territoriales de concertación en espacios geográficos donde el tejido de actores está interrelacionado y permita el desarrollo de sinergias en función mejorar la situación de la caficultura y la diversificación de la producción, a la vez facilite el establecimiento de relaciones de negocios inclusivos entre los actores y acceso a servicios a

⁴ Utilidad estimada viable en experiencias similares.

través de alianzas, convenios y colaboraciones en una relación de ganar - ganar. Acciones que se estarán apoyando a partir del segundo y tercer año del proyecto. Existe la perspectiva de fortalecer unas tres estructuras organizativas de este tipo.

A esta actividad, se le brindará seguimiento directo y asesoría el especialista en asociatividad y recibirá apoyo del coordinador del componente.

6.2. Sub componente 2: Financiamiento a emprendimientos juveniles

La finalidad del componente es la integración de jóvenes a procesos productivos y negocios en el marco de la cadena de valor del café. Los emprendimientos juveniles estarán integrados por jóvenes miembros o no de las diversas modalidades asociativas atendidas interesados en implementar emprendimientos de negocios para la generación de autoempleo y de utilidades. Los emprendimientos se orientarán a la oferta de una diversidad de productos o servicios, relacionados con la producción del café y de los productos obtenidos de la diversificación productiva fomentada en el componente 1, entre estos tenemos la diversificación de productos apícolas, oferta de equipos y trajes apícolas, quioscos, cafetines con internet, chocolate, plántulas de café o para fomento de la diversificación productiva, trampas para broca y otros.

Estos planes serán evaluados por el mismo comité de expertos externos antes mencionado, quienes seleccionarán las mejores propuestas. El procedimiento y criterios de selección del concurso aparecen reflejado en la Tabla 5.



Oferta de plántulas de café de parte de la cooperativa Ciudad Barrios

Se estima la demanda se concentrará de manera proporcional en actividades relacionadas con la caficultura y a procesos de diversificación, en total serán 70 emprendimientos juveniles los que se apoyarán.

El coordinador del componente con apoyo de los especialistas y gerentes, realizarán tres sesiones en cada llamado con todos los grupos de emprendimientos juveniles para informar y capacitar sobre el concurso, el cronograma, presentar los criterios de selección, explicar las bases del concurso y la guía de presentación de las propuestas, de la misma manera estos encuentros permitirán aclarar inquietudes. En total se realizarán dos llamados, el primero en el tercer trimestre del segundo año e iniciarán en el cuarto trimestres del mismo año, el segundo llamado se realizará en el segundo trimestre del tercer año e iniciarán su implementación en el tercer trimestre,

6.2.1. Elaboración de plan de negocios

En el caso de los emprendimientos, éstos conllevarán un proceso de implementación igual al utilizado en los planes de negocio anteriores, pero en este caso no se contará con un especialista técnico que lo coordine, sino que será el mismo emprendedor que lo coordinará, pues es quien más conoce el negocio y a la vez servirá para que se fortalezca empresarialmente.

Para este efecto los grupos que presentarán planes de negocio serán asesorados de parte de la estructura de coordinación del componente y los gerentes. Estos grupos serán atendidos con

fortalecimiento de capacidades en el tema de comercialización y mercadeo. El monto máximo por emprendimiento es de 10 mil dólares, con un 20 por ciento de contraparte de los proponentes.

Selección de los planes de negocios.

En el proceso de selección, se toma en consideración tres aspectos: 1. Selección de proponentes, 2. Selección de planes de negocios y 3. Elegibilidad de los costos, los que se describen a continuación:

Elegibilidad de los proponentes:

Los proponentes deben de presentar las siguientes condiciones:

- i) Presentar iniciativas amigables ambientalmente,
- ii) Iniciativas provenientes del sector agropecuario,
- iii) Capacidad de coinversión de al menos el 20 por ciento.
- iv) Participación en el grupo de al menos 40 por ciento de mujeres,
- v) Grupos conformados por al menos 10 integrantes en edades de 16 a 24 años.

6.2.2. Selección de plan de negocios

El acceso a financiamiento para los emprendimientos juveniles de negocios que sean presentados por los grupos, se efectuará bajo un esquema de Concursos. Para cada emprendimiento, el MAG fijará el monto máximo de 10 mil dólares para financiar los que resulten meritorios. En total se financiarán 70 emprendimientos. Los dos llamados atenderán emprendimientos de negocios enfocados en la caficultura o productos de diversificación productiva, para procesos de oferta tecnológica, procesamiento y comercialización de productos.

La evaluación de los planes de negocios de los emprendimientos juveniles se efectúa en base a los criterios que se consignan en la Tabla 4. A este efecto, en la evaluación de cada criterio, los revisores asignan un puntaje, cuyo máximo es de cien (100). Son consideradas "meritorias" las propuestas que hubieran obtenido un puntaje mínimo total de ochenta (80) Son meritorias "condicionadas" las propuestas que hubiera obtenido un puntaje mínimo total de sesenta (60), las que tendrán que realizar mejoras a su propuesta para pasar a meritorias y las "insatisfactorias" las propuestas que no hubieran alcanzado los puntajes mínimos.

Tabla 5. Criterios de selección de las propuestas

Criterio	Puntaje
1. La calidad del proyecto en agregación de valor a) Solidez de su justificación con respecto a los nuevos productos a generar en café o en diversificación de otras producciones (10 puntos) b) Solidez en la justificación de acceso al Mercado (10 puntos) c) Solidez de su justificación con relación a los beneficios que obtiene los integrantes del grupo (10 puntos) d) La solidez y el respaldo al análisis financiero del plan de negocios. (10 puntos)	40 %
2. Coherencia de la propuesta a) La coherencia entre los planes de mercadeo, producción, organización, financiero y sostenibilidad ambiental (20 puntos) b) Capacidades del grupo en el manejo técnico y administrativas para desarrollar el emprendimiento de negocios, (20 puntos)	40 %
3. El aporte del grupo en relación a la inversión solicitada. % de aporte propio en relación a lo solicitado (20 puntos)	20 %
TOTAL	100 %

Fuente: Elaboración propia

Estos tipos de emprendimientos de negocios juveniles serán evaluados por un comité de tres expertos externos, que para este efecto confirmará el MAG quienes seleccionarán las mejores propuestas y se asignará los recursos conforme a la disponibilidad.

Costos elegibles de los planes de negocios

En la Inversión de los emprendimientos juveniles se podrá financiar los siguientes:

A nivel de inversiones: Un 80 por ciento en Insumos para fomentar viveros en las organizaciones para comercialización de variedades que sean más resistente a las embestidas del clima (extrema lluvia o extrema sequía), que mantenga la superficie del bosque cafetalero y aumente la productividad de café en aquellas zonas que mantenga la aptitud climática para mantener este cultivo. Insumos o infraestructura para producción de biofertilizantes, materiales para elaborar trampas para brocas, máquinas para transformación de café y otros productos, establecimiento de kioscos, cafetines, creación de marcas, selladoras, etiquetas, trajes apícolas etc.

A nivel de publicidad: Un 10 por ciento de los recursos se pueden presentar para la promoción de los productos y servicios que se brindarán con la iniciativa de negocios.

A nivel gastos operativos: Un 10 por ciento se puede presentar en gastos operativos para gestiones, transportación o alimentación. No se financia personal.

La contraparte del 20 por ciento que corresponde a los proponentes, puede incluir un máximo de 50 por ciento en especie y el resto en efectivo.

6.2.3. Implementación del plan de negocios

En su etapa inicial podrán funcionar como grupos de hecho y posteriormente adoptar una modalidad jurídica.

El presidente de cada asociación con planes de negocios adjudicados debe elaborar los informes semestrales y anuales, en función que se informe la situación y avances reales al coordinador del componente, y en función de éstos, realizar la planificación de actividades del próximo período. Los planes tendrán una duración de dos años.

Al finalizar, se pretende que estas acciones logren que los emprendimientos fortalezcan sus capacidades empresariales como mejora de la calidad de los productos y servicios que oferta, de forma sostenible, con lo que al final de la implementación del plan de negocios se consiga aumentar los ingresos económicos, en un 15 por ciento anual.

6.2.4 Capacitación a mujeres en la cadena del café para la creación de emprendimientos

Con la finalidad de generar propuesta de calidad de parte de las mujeres en los planes de negocio juveniles previamente a los llamados se capacitarán grupos de mujeres de las 6 cordilleras, se espera en los eventos participen un total de 30 mujeres y 3 eventos en cada cordillera. Las capacitaciones la desarrollaran de manera directa el coordinador del componente, el especialista en asociatividad en colaboración con el punto focal de género del proyecto.

De manera particular la temática a desarrollar es la siguiente:

- Análisis e identificación de las oportunidades de negocios en la cadena del café.
- Pasos para la creación de un emprendimiento de negocios.
- Análisis financiero de un emprendimiento de negocios.

El proceso debe de concluir con una propuesta de planes de negocio en donde las mujeres pueden participar directamente en los llamados para emprendimientos juveniles. De esta manera se estará privilegiando el enfoque de género dentro del proyecto.

6.3. Subcomponente 3: Fortalecimiento de capacidades en comercialización y mercadeo

A como se refleja en el diagnóstico, un 79% de las modalidades asociativas tienen como limitante la poca experiencia desarrollado en el tema de comercialización y mercadeo. Ante esto, se desarrollará un proceso de fortalecimiento de capacidades dirigidas a representantes de las asociaciones cooperativas y los emprendimientos juveniles y estará enfocado en el dominio de instrumentos y técnicas que le permita potencializar sus esfuerzos en mejorar la promoción de los productos del café

y de rubros diversos y servicios con el propósito de agregación valor. El proceso de capacitación que estará dirigido de la siguiente manera:

A nivel de asociaciones cooperativas a: Gerentes, a nivel de emprendimientos juveniles: El presidente.

Este bloque recibirá los procesos de formación y de manera posterior realizarán réplicas del proceso en sus respectivas asociaciones y emprendimientos de negocios juveniles. La temática que se implementará es la siguiente: Fortalecimiento de la Planificación operativa y financiera, Mercadeo, intercambios de experiencia y Promoción de los productos del café y otros rubros en ferias. El responsable de la coordinación del plan de fortalecimiento de capacidades y de brindar asesoría es el coordinador del componente por su especialidad en el tema de mercadeo y comercialización. El desarrollo de las capacitaciones corresponde a acciones que de manera directa será cubiertas en sus requerimientos logísticos por las asociaciones.

Las temáticas se desarrollarán en el tercer año con la secuencia siguiente.

6.3.1. Fortalecimiento de la planificación operativa y financiera

A finales del segundo año de implementado el componente, se realizará un acompañamiento para la elaboración de los planes operativos anuales y financieros, de forma que el proceso permita la integración de objetivos, metas, actividad y presupuesto en correspondencia con el plan de acción, orientación estratégica y el plan de negocios, esto permitirá integrar en un solo documento las diversas acciones previstas a implementar y facilitará las condiciones para el seguimiento de parte de las estructuras directivas y el personal de las asociaciones cooperativas a las metas establecidas en los negocios y en la organización. En total se capacitarán 100 personas en un taller de dos días.

6.3.2. Mercadeo

Se capacitará, acompañará, y asesorará sobre el desarrollo comercial y de los mercados; tanto locales como internacionales, por medio del manejo de herramientas para realizar eventos tales como: Ruedas de negocios, ofertas online, utilización de páginas web y redes sociales, etc., de manera que esto permita contar con nuevos contactos con proveedores y compradores que les permita dinamizar sus negocios.

En el caso de los emprendimientos juveniles, se trabajará en estos mismos temas, pero enfocados a mercados locales inicialmente. Estas actividades se realizarán en el tercer año del proyecto en su segundo trimestre.

6.3.3. Intercambios de experiencias

En el caso de los intercambios territoriales, las organizaciones cooperativas de menor nivel de desarrollo, se coordinarán para realizar visitas a otras organizaciones cooperativas con un mayor nivel de desarrollo, para intercambiar información, experiencias de los procesos de acopio, beneficiado, transformación y comercialización de la producción. Los esfuerzos de fortalecimiento y de acercamiento de las redes territoriales permitirán fortalecer este aspecto. Estas se realizarán dos por año, para un total de 8 del segundo al quinto año de implementación.

Los intercambios se realizarán entre conglomerados de negocios, por lo cual se agruparán según su actividad principal, lo que incluirá a los emprendedores. Se pretenden realizar al menos 8 intercambios

de experiencia, dos por cada año, iniciando el segundo año y finalizando el quinto año. Se estima la participación de 30 delegados por cada evento.

Como resultado de estas acciones, se prevé lograr que cada cooperativa, se vincule con al menos 1 comprador, de manera formal, para la comercialización de sus productos o servicios. En los emprendimientos, se espera que tengan los contactos de comercialización y den a conocer sus productos y servicios local y/o regionalmente.

6.3.4. Promoción de los productos del café y otros rubros en ferias

En este aspecto se pretende formar y generar aprendizaje, pero a la vez el establecimiento de contactos de mercado. Para la participación de personal de las diferentes asociaciones cooperativas y de emprendimientos juveniles, es necesario sean capacitados en cómo participar de manera efectiva y aprovechar al máximo las ferias nacionales e internacionales. En total participarán cincuenta delegados en cada feria y de forma rotativa en un total de 8 ferias nacionales. Se implementará del segundo al quinto año. Para ello, se hace necesario un fortalecimiento en las actividades que se deben realizar.

1. Pre-feria:

- ❖ Planificación y organización, Objetivo de participar en determinada feria, Evaluación de la conveniencia de participar, Definición de objetivos de participar en la feria, Organización de la participación en la feria (organigrama), Selección, precios y envío de productos a exponer, Decisiones sobre el stand, Estrategia de comunicación, Logística y Presupuesto.

2. Durante la feria:

- ❖ Organización del stand, Atracción y recepción de visitantes, Contacto con visitantes, Hospitalidad, Registro de visitantes, Investigación de mercados y Limpieza y seguridad.

3. Post-Feria:

- ❖ Análisis de registro de visitantes, Acciones de seguimiento, Monitoreo del éxito y beneficio de la feria.

VII. Matriz de resultado del componente

A continuación, se detallan los objetivos, resultados, indicadores de efecto, componentes y productos por año de implementación.

Tabla 6. Matriz de resultados del componente 2

Marco de resultados												
Proyecto	Proyecto de innovación, investigación y difusión de tecnologías agrícolas para la resiliencia al Cambio Climático en los bosques cafetaleros de El Salvador											
Objetivo general del proyecto	Es mantener los servicios ecosistémicos provistos por el bosque cafetalero y mejorar la seguridad alimentaria de los pequeños productores.											
Objetivos específicos del proyecto	Aumentar la resiliencia al cambio climático de los productores en los bosques cafetaleros mediante la adopción de tecnologías agrícolas climáticamente inteligentes											
Objetivos específicos del proyecto	El objetivo específico es aumentar la resiliencia al cambio climático de los productores en los bosques cafetaleros mediante la adopción de tecnologías agrícolas climáticamente inteligentes que: (i) mantengan la superficie del bosque cafetalero y aumenten la productividad del café en zonas que mantengan la aptitud climática para este cultivo; y (ii) fomenten una adaptación transformativa hacia otros cultivos agroforestales en zonas que pierdan aptitud para el cultivo de café.											
Objetivo del componente	Fortalecer las organizaciones asociativas: gestión organizacional, empresarial y financiera a través del establecimiento de vínculo con cadenas de alto valor para la comercialización y la transformación adaptativa a otros cultivos que a la vez contribuya fortaleciendo la resiliencia al cambio climático.											
Resultados del componente												
Resultado 1: Mejorados los vínculos asociativos a cadenas de alto valor del café y nuevas producciones de potencial.												
Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Año línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Final del proyecto	Medios de verificación	Comentarios	
Contratos de ventas nacionales e internacionales, establecidos	Contratos	0	2018	0	6	6	3	0	15	Contratos de ventas firmados		
Planes de negocios, implementados en cooperativas	Planes de negocios	0	2018	0	0	20	20	0	40	Informes de avances del plan de negocios		
Incremento de ingresos anuales de las organizaciones cooperativas	%	0	2018	0	0	5	5	5	15	Facturas comerciales, contratos de ventas		
Nuevos Emprendimientos Juveniles establecidos.	Negocios	0	2018	0	30	30	10	0	70	Informes, fotos		
Ingresos generados por los nuevos emprendimientos juveniles establecidos, aumentados	%	0	2018	0	0	15	15	15	45	Registros contables, facturas, cuentas bancarias		
Organizaciones cooperativas fortalecidas empresarialmente	Organizaciones	0	2018	0	0	40	0	0	40	Informes de avances del plan de negocio, evaluaciones de desempeño del personal		
Sub componente 1: Fortalecimiento de la gestión organizacional y empresarial												
Producto	Unidad de medida	Resultados asociados	Costo (US\$)	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Final del proyecto	Medios de verificación	Comentarios
Producto 12: Asociaciones fortalecidas con asistencia gerencial	Gerente	0	-	0	0	40	40	0	40	Informe de Gestión de la UGEP	40 asociaciones apoyadas con gerentes por periodo de dos años	
Producto 13: Planes de negocio de asociaciones implementados	Plan	0	-	0	0	0	20	20	0	Informe de Gestión de la UGEP	Apoyado con asociaciones un total de 40 planes de negocios enfocados en agregación de valor	
Producto 14: Nuevas asociaciones formalizadas y capacitadas	Asociación	0	-	0	0	0	0	25	25	50	Informe de Gestión de la UGEP	Un total de 50 nuevas modalidades jurídicas confirmadas a nivel de grupos producción y de emprendimientos
Sub componente 2: Fomento a emprendimientos juveniles												
Producto	Unidad de medida	Resultados asociados	Costo (US\$)	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Final del proyecto	Medios de verificación	Comentarios
Producto 15: Emprendimientos juveniles implementados	Planes de negocio	0	-	0	0	30	30	10	0	70	Documentos de planes de negocios.	Incluye: concursos, sesiones, comité e implementación
Producto 16: Capacitaciones de mujeres en la cadena del café para la creación de emprendimientos, desarrolladas	Eventos	-	-	0	2	8	8	0	0	18	-Listados de participación -Certificados	Cada capacitación incluirá al menos 30 mujeres y se realizarán por lo menos 3 eventos en cada cordillera (6)
Sub componente 3: Fortalecimiento de capacidades en comercialización y mercadeo												
Producto	Unidad de medida	Resultados asociados	Costo (US\$)	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Final del proyecto	Medios de verificación	Comentarios
Producto 17: Plan de Marketing de Café de El Salvador diseñado e implementado	Plan	-	-	0	0	0	1	0	0	1	Informe de Gestión de la UGEP	El Plan incluye el desarrollo de campañas a nivel internacional y nacional y el diseño de marca país y sello de mujeres cafeteras.

Fuente: Elaboración propia

VIII. Organización para la ejecución del componente

La organización para la ejecución del componente 2, contempla un esquema de participación del MAG y sus diversas entidades, entre ellas CSC, “INSAFOCOOP”, CENTA-CAFE, la dirección de economía agropecuaria y personal que estarán a cargo de la implementación del proyecto y a la vez de las principales coordinaciones que se implementarán.

8.1 Estructura de funcionamiento para la implementación del componente

8.1.1. Contratación de personal de coordinación

De manera directa, el MAG es el encargado de contratar la unidad ejecutora del proyecto, por lo tanto, también del componente a nivel gerencial y a la vez serán los encargados de realizar las respectivas coordinaciones con el resto de las entidades dentro del Ministerio o con otros actores públicos y privados requeridos para el desarrollo de sinergias en el proceso de implementación.

El personal a contratar de parte del MAG, a partir del primer trimestre del año 1 y conforme a los procedimientos que aplican en estos casos será el siguiente: 1 coordinador general del componente y 1 especialista encargado de asesorar los temas de asociatividad. La unidad ejecutora del proyecto evaluará las coordinaciones pertinentes a lo interno del Ministerio, a fin de asegurar la eficiencia en el uso de los recursos del proyecto.

Características y roles del personal a contratar

A nivel de coordinación del componente:

Coordinador del componente: Se contratará un o una profesional con experiencia de trabajo en el sector rural, de preferencia con cafetaleros en el desarrollo de: Procesos de comercialización y de mercadeo y emprendimiento de negocios. Es la persona que coordinará el equipo gerencial y operativo, a la vez estará a cargo de establecer contactos y relaciones con otros actores e instituciones del sector público y privado, responderá y presentará informes de avance trimestrales y anuales de resultados a la dirección del MAG. Será contratado por todo el periodo de implementación del componente.

Especialista en asociatividad: Un o una profesional con amplia experiencia de trabajo con asociaciones cooperativas, estará a cargo de brindar seguimiento y asesoría a los planes de fortalecimiento organizacional que se realizarán, entre ellos la implementación del ciclo de aprendizaje, manejará coordinación con los gerentes de las cooperativas, los presidentes de los emprendimientos juveniles y responde de manera directa al coordinador del componente, al que presentará informes de avances trimestrales y de resultados anuales. Será contratado por los cinco años de implementación.

Fortalecimiento de capacidades de equipo implementador del componente: Es fundamental desarrollar procesos paralelos de atención en el fortalecimiento de las asociaciones cooperativas, para estandarizar el proceso a desarrollar con las 40 seleccionadas, el personal de coordinación del componente capacitara a los gerentes en la aplicación de los instrumentos y metodología sugerida para el desarrollo de un ciclo de aprendizaje enfocado en su proceso de fortalecimiento.

8.1.2 Vínculo entre entidades del MAG

La estructura de funcionamiento retoma como elementos fundamentales, la prioridad del vínculo con entidades que están a cargo del fortalecimiento de la asociatividad y el fortalecimiento del sector cafetalero, estos aspectos tienen relación directa con el Consejo Salvadoreño del Café, así como con la dirección de economía agropecuaria y con el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria (CENTA-CAFE) para priorizar los procesos de mercadeo y comercialización de productos obtenidos de procesos de diversificación productiva y en apoyo a la emprendimientos juveniles.

8.1.3. Roles de los implementadores

A continuación, se detalla los roles de los implementadores:

Tabla 7. Roles de los implementadores

Actores	Roles
MAG	<ul style="list-style-type: none"> ● Líder del componente ● Coordinar actividades con CENTA CAFE, dirección de economía agropecuaria y CSC ● Contratación del personal a cargo de la implementación del componente y el de apoyo a las organizaciones ● Administración de los recursos ● Seguimiento y evaluación ● Comunicación ● Selección de grupo meta
Unidad de asociaciones agropecuarias	<ul style="list-style-type: none"> ● Especialista en asociatividad ● Formador de capacidades
CENTA CAFE	<ul style="list-style-type: none"> ● Especialista en producción ● Asesoría de emprendimientos tecnológicos ● Asesoría en procesos de certificación de la producción
Personal de coordinación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestores del proyecto ● Diagnóstico de la situación actual de las cooperativas ● Seguimiento y evaluación ● Implementación del proyecto ● Presentación de propuestas al CSC
Gerentes de apoyo a las cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestor de las acciones de los sub componentes ● Responsable de seguimiento y evaluación ● Responsables de los cronogramas establecidos
Asociaciones cooperativas y sociedades cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> ● Grupos metas ● Implementación de acciones

Fuente: Elaboración propia

IX. Posibles riesgos y medidas de mitigación

En esta parte se analizan y presentan los posibles riesgos a los que pueden estar expuestas las diferentes acciones que se proponen en este componente, así mismo se proponen las medidas de mitigación necesarios para que se afecte en la menor medida posible los resultados y objetivos planteados.

Lo importante de valorar los riesgos y las medidas de mitigación es que esto conlleva tiempo y costos que se deben planificar y tomar en cuenta en el presupuesto del proyecto.

Para este componente, se trabajará en 3 tipos de riesgos, los riesgos de seguridad, de capacidad y motivación organizacional y pertinencia de los planes de negocios. A continuación, se presentan los 3 tipos de riesgos que pueden presentarse, durante la implementación del componente 2, así como las medidas de mitigación que se tomarían si se presentaran.

Tabla 8. Riesgos y medidas de mitigación

Riesgos	Nivel de riesgo	Medidas de Mitigación
a. Seguridad del personal		
Alta incidencia de inseguridad personal	Alto	Se debe implementar medidas de seguridad tales como: i) No circular en carreteras antes de las 5 a.m., ni después de las 6 pm, ii) No salir a campo solo, sin compañía de otro miembro del proyecto, iii) No ir a lugares desconocidos, sin alguien que guíe el viaje. IV) Establecer coordinaciones con las autoridades locales para solicitar información sobre la situación del territorio en términos de seguridad
b. Capacidad y motivación organizacional		
Organizaciones con poco desarrollo organizativo para implementar el componente	Alto	El bajo nivel de desarrollo organizacional diagnosticado en las asociaciones cooperativas se mitigará con la implementación de un ciclo de aprendizaje de fortalecimiento de capacidades a nivel operativo, gerencial y organizativo, el que se desarrollará de manera participativa y con equidad lo que incidirá en la motivación y apropiación organizacional al partir de la demanda los procesos desarrollados. Este aspecto se complementará con el resto de acciones del componente 1 y 3.
c. Pertinencia de los planes de negocios		
La pertinencia de las propuestas de los planes de negocios de las asociaciones cooperativas y los emprendimientos juveniles	Medio	Se partirá de la identificación de las oportunidades de negocios que presentan las asociaciones en sus procesos productivos y de diversificación agrícola, de la misma manera en la oferta de productos y servicios de parte de los emprendimientos juveniles. Al definir la identificación de oportunidades, se realizarán procesos de priorización que permitan definir alianzas y estrategias en los procesos de implementación.

Fuente: Elaboración propia

X. Presupuesto de las actividades

El monto total de las actividades del componente de comercialización, mercadeo y asociatividad, es de 5,000.000 dólares (cinco millones de dólares) los cuales están desglosados en el presupuesto global del proyecto.

XI. Bibliografía

Calles, R. (2016). *El valor del agua que producen los bosques y cafetales en la subcuenca del río Acelhuate*.

CSC, Excel. (2018). *Lista de cooperativas salvadoreñas El Salvador*.

Alianza de aprendizaje, 2012. Autoevaluación facilitada para la gestión de empresas asociativas rurales

Alianza de aprendizaje, 2012. Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales

Alianza de aprendizaje, 2012. Elaboración de planes de negocios para la gestión de empresas asociativas rurales.

XII. Adjuntos

1. Guía de autoevaluación



Guía
Autoevaluación.pdf



Hoja puntuación
Autoevaluación.xlsx

2. Guía de orientación estratégica



Guía de
Orientación Estratégica

3. Guía de planes de negocio



Guía de Planes de
Negocio.pdf