

**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y
ENSEÑANZA
PROGRAMA DE ENSEÑANZA PARA EL DESARROLLO Y LA
CONSERVACIÓN
ESCUELA DE POSGRADUADOS**

**Oportunidades y limitaciones para el posicionamiento de
pequeños cafetaleros de Costa Rica y sus empresas
asociativas en mercados de cafés diferenciados**

Tesis sometida a consideración de la Escuela de Posgrado. Programa de Educación para el
Desarrollo y la Conservación del Centro Agronómico Tropical de Investigación y
Enseñanza y como requisito para el grado de:

MAGISTER SCIENTIAE

José Luis Eduardo López Rosse Antequera

30 de mayo, 2008

Dedicatoria y agradecimientos

Dedico el presente trabajo de tesis a Dios, mi señor y dueño de la vida, virgencita María, a mi abnegada y sacrificada madre Dra. Beatriz Antequera Patiño, mis abuelos Serafín Antequera C. y Elisa Patiño S. por su constante apoyo, comprensión e interés en mi superación académica como también a toda mi familia.

A mis profesores, Jason Donovan, Dietmar Stoian y Gabriela Soto por su interés, comprensión, paciencia y quienes también me extendieron una mano amiga cuando más lo necesitaba y por lo cual siempre estaré agradecido.

Al Dr. Glenn Galloway, Director de Posgrado por el interés, cooperación y apoyo en la culminación de mis estudios. A la Dra. Isabel Gutiérrez, Coordinadora de la Maestría en Socioeconomía Ambiental, Noyli Navarro, Jeanette Solano, Aranjid Valverde, Martha Sanchez, y Alfonso Marín de la Escuela de Posgrado por todo su interés y colaboración durante estos años de estudio.

A los profesores Carlos Astorga y Shidam Nandwani por sus guías y consejos.

A mis compañeros de la Maestría de Socioeconomía, los magnánimos Julio Muñoz, Renzo Abruzzese, Enrique Alvarado, Alfonso Martinúz y compañeras Mariela Moreno, Magali Arrecis, Maria Eugenia Baltoano y Catherine Telen por su compañerismo prestado.

A mis compatriotas Bolivianos Milka, Julio, Renzo, Tatiana, Edgar, Mariela, José Luis, Fátima, Oscar, Alessandra, Emilia, Windson, Victoria, Rolando, José, Romina, Marcos, Gustavo, Carla y Grimaldo y sus respectivas familias con quienes compartí muchas alegrías.

A mis amigos Jorge, Salvador, Oscar, Jorge, Sandra, Fabio, Pedro, Rigoberto, Gustavo, Adriana, Andrés, Alfonso, Solange, Veronique, Jenny, Rocío Alexandra, Francisco, Anthony, Henry y Yinnel por su compañerismo y amistad.

Al personal administrativo, Biblioteca Conmemorativa Orton, seguridad, transportes y mantenimiento del CATIE por la amistad y cooperación brindadas.

Resumen

López Rosse, J.L. 2007. Oportunidades y Limitaciones para el Posicionamiento de Pequeños Productores Cafetaleros de Costa Rica y sus Empresas Asociativas en Mercados de Cafés Diferenciados. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Turrialba, Costa Rica. 166 p.

Palabras clave: café diferenciado, café orgánico, café comercio justo, comercio internacional, cadena de valor, pequeños productores, empresas asociativas, Costa Rica

El objetivo principal de esta investigación fue mejorar el entendimiento de las oportunidades y limitaciones para el posicionamiento de pequeños cafetaleros de Costa Rica y sus empresas asociativas en los mercados de cafés diferenciados (gourmet, orgánico, amigable con el ambiente y socialmente responsable y comercio justo). Los objetivos específicos fueron: 1) Determinar las tendencias de los mercados de cafés diferenciados; 2) Identificar los factores críticos de éxito (FCE) de los compradores de cafés diferenciados en EE.UU., Europa y en el mercado nacional; 3) Determinar las oportunidades y limitaciones para el escalonamiento de las empresas asociativas cafetaleras en Costa Rica y sus estrategias para responder a los FCE identificados; y 4) Identificar las necesidades y la disponibilidad de servicios técnicos, empresariales y financieros para el desarrollo de las empresas asociativas cafetaleras relacionados con cafés diferenciados en Costa Rica.

Un estudio de caso fue llevado a cabo con “La Alianza”, una empresa asociativa de segundo nivel exportadora y licenciada para el comercio justo de café integrada por seis empresas asociativas de primer nivel localizadas en tres provincias de Costa Rica (Puntarenas, San José y Cartago), que procesa y comercializa café orgánico y comercio justo. La metodología de investigación se basó en cuatro fases: 1) Recolección de información secundaria, 2) Levantamiento de información primaria, 3) Validación de la información y 4) Análisis. La información secundaria incluyó literatura científica y gris sobre los mercados de cafés especiales, las empresas asociativas de pequeños productores, y el desarrollo de cadenas de valor, así como páginas Web de compradores, tostadores y detallistas de cafés diferenciados en EE.UU. y Europa. La colección de información primaria fue realizada a través de entrevistas semi-estructuradas a informantes clave (n=24) ubicados en los diferentes eslabones de la cadena de valor de cafés diferenciados (producción, procesamiento y comercialización) en Costa Rica, EE.UU. y Europa, así como a sus proveedores de servicios. La validación de la información fue hecha a través de entrevistas con otros informantes clave (n=14) como proveedores de servicios técnicos, empresariales, financieros y mixtos.

Los resultados de esta investigación resaltaron que los mercados de cafés diferenciados – especialmente aquellos que valoran aspectos de sostenibilidad ambiental y social – han logrado una rápida expansión en Europa y Estados Unidos en comparación de aquellos cafés diferenciados que no incorporan aspectos sociales o ambientales. En los mercados internacionales, los FCE identificados por los compradores de cafés diferenciados (tostadores/importadores) incluyen: 1) Estrecha comunicación por parte de sus

abastecedores; 2) Atributos especiales que permiten un mercadeo diferenciado; 3) Oferta diferenciada de otros productos y servicios relacionados al café; y 4) Relación precio-calidad favorable. Para el mercado nacional, los FCE identificados por los compradores están relacionados a la presentación (marca, empaque), precios competitivos y confianza en la reputación del vendedor.

Esta investigación identificó varias limitantes en la capacidad de respuesta de las empresas asociativas cafetaleras a los FCE identificados, entre ellas: la falta de información de mercado accesible y la presencia de *side-selling* (productores venden su café a través de los canales del café convencional más que mediante su empresa asociativa), divergencias entre estándares de certificación orgánica, falta de incentivos para producción y procesamiento de cafés diferenciados y falta de normas específicas para micro-beneficios.

Este estudio confirma que las empresas asociativas cafetaleras que se dirigen a los mercados de cafés diferenciados representan opciones viables para mejorar los ingresos de los productores como también adquirir experiencia y conocimiento. Sin embargo, existen retos importantes que deben ser vencidos para su fortalecimiento en mercados internacionales y nacionales. Los más importantes están relacionados a incrementar el valor del café oro y procesados, aumentar los beneficios económicos percibidos por sus socios, facilitar el aumento de la productividad ecológica y establecer nuevas alianzas estratégicas con aliados, tales como tostadores, distribuidores, proveedores de servicios técnicos, empresariales, financieros y mixtos.

Summary

Lopez Rosse, J.L. 2007. Opportunities and Limitations for the Positioning of Costa Rican Coffee Producers and their Collective Enterprises in Differentiated Coffee Markets. Tropical Agronomical Research and Higher Education Center (CATIE), Turrialba, Costa Rica. 166 p.

Key words: differentiated coffee, organic coffee, fair trade coffee, international trade, value chains, smallholders, collective enterprises, Costa Rica

The objective of this research was to enhance the understanding of the opportunities and limitations for the positioning of Costa Rican coffee producers and their Collective Enterprises (CE) in differentiated coffee markets (e.g., gourmet, organic, environmental friendly and socially responsible and fair trade). The specific objectives were: 1) determine the differentiated coffee market trends; 2) identify the buyers' critical success factors (CSF) in the USA and Europe and the national market; 3) determine the opportunities and limitations for the Costa Rican Coffee Collective Enterprises (CCE) and their strategies to respond to the identified CSF; and 4) identify the needs and accessibility to technical, entrepreneurial and financial services for the CCE involved in the Costa Rican value chain for differentiated coffee.

A case study was carried out in collaboration with the smallholder collective enterprise "La Alianza", a second-tier collective enterprise made up of six first-tier collective enterprises located in three Costa Rican provinces (Puntarenas, San José and Cartago) which process and export organic and fair trade coffee. The research methodology employed was based on four major phases: 1) secondary information collection, 2) primary information collection, 3) information validation and 4) data analysis. Secondary information included scientific literature, reports related to coffee markets and coffee collective enterprises and value chain development, and web pages of international coffee buyers. Primary information was collected through semi-structured interviews (n=24) with Costa Rica-based informants along the value chain (production, processing, marketing) for differentiated coffee, U.S, and European-based importers, as well as service providers outside the value chain. Information was validated through additional interviews (n=14) with technical, entrepreneurial and financial service providers.

The results of this research agreed that differentiated coffee markets – especially those that valorate environmental and social sustainability issues – have achieved a faster growth in Europe and the United States than those differentiated coffees that do not incorporate either environmental or social issues (organic or fair trade coffees). In the international markets, the CSF identified among differentiated coffee buyers (roasters/importers) included: 1) extensive communication with their providers; 2) special attributes that permit differentiate marketing; 3) differentiated offer of other products and services related to coffee; and 4) quality-price favorable relationships. For the national market, the CSF identified by buyers were related to presentation (trademark, package), competitive prices, and confidence in the seller's reputation.

This research also identified important constraints in the CCE's response capacity to the identified CSF. These include: lack of available market information, presence of side-selling (producers sell their coffee through conventional coffee channels instead their coffee collective enterprises), divergences among organic certification standards, lack of incentives for differentiated coffee production and processing, and the lack of specific regulation for micro-processing plants.

This study confirms that CCEs orientated towards differentiated coffee markets represent viable options for enhancing smallholders' income, acquiring experience in international markets and quality control, and increased knowledge related to sustainable production and processing. However, there are some major challenges that must be overcome to strengthen the ability of these enterprises in both international and national markets. The most important are related to increasing the green and processed coffee value, enhancing members' economic earnings, increasing the ecologic and sustainable production, and forming new strategic alliances with toasters, importers, marketers, and service providers.

Tabla de contenido

Lista de figuras	viii
Lista de cuadros	ix
Lista de anexos	x
1. INTRODUCCIÓN	1
<i>1.1 Planteamiento del problema de desarrollo</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Problema científico</i>	<i>4</i>
<i>1.3 Justificación</i>	<i>4</i>
<i>1.4 Objetivos y preguntas clave</i>	<i>5</i>
<i>1.5 Área de estudio</i>	<i>5</i>
2. MARCO CONCEPTUAL	8
<i>2.1 Organización empresarial por pequeños productores</i>	<i>8</i>
2.1.1 Formas legales de organización empresarial: cooperativas y asociaciones..	10
2.1.2 Tipología de las empresas rurales	11
<i>2.2 Pobreza rural</i>	<i>13</i>
<i>Enfoques basados en el mercado para la reducción de la pobreza rural.....</i>	<i>14</i>
<i>2.3 Cadena de valor</i>	<i>16</i>
2.3.1 Gobernanza de la cadena de valor	17
2.3.2 Escalonamiento	19
2.3.3 Enfoques relacionados a la cadena de valor	20
<i>2.4 Certificación.....</i>	<i>21</i>
2.4.1 Certificación por tercera parte.....	22
2.4.2 Esquemas de certificación privada	27
<i>2.5 Servicios técnicos, empresariales y financieros para el desarrollo de empresas rurales</i>	<i>28</i>
3. METODOLOGÍA Y MÉTODOS	34
3.1 Metodología	34
3.1.1 Entorno macro	34
3.1.2 Entorno meso	36
3.1.3 Entorno micro	39
3.2 Métodos	40
3.2.1 Entrevista semi-estructurada a actores clave	40
3.2.2 Mapeo de la cadena de valor	40
3.3 Triangulación	41
3.4 Análisis	41
3.4.1 Entorno macro	41
3.4.2 Entorno meso	41
3.4.3 Entorno micro	42
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	43
4.1 Mercados de café	43
4.1.1 Mercados de café oro convencional	43
4.1.2 Café oro orgánico	48
4.1.3 Café oro comercio justo	55
4.1.4 Café oro UTZ Certified.....	60
4.1.5 Café oro Rainforest Alliance	62
4.1.6. Café amigable con los pájaros	66

4.2 Oportunidades para EAC en mercados internacionales de cafés diferenciados	70
4.3 Limitaciones en mercados internacionales de cafés diferenciados	72
4.4 Oportunidades en mercados de cafés diferenciados en Costa Rica.....	73
4.5 Elementos favorables del marco regulatorio	80
4.6 Limitantes para EAC en mercados de Costa Rica.....	82
4.7 Organización de pequeños productores en mercados de cafés diferenciados: El caso de La Asociación de Familias Productoras Orgánicas de Costa Rica (La Alianza)	84
4.8 Factores críticos de éxito (FCE) de mercado de cafés orgánicos y comercio justo	97
4.8.1 Mercado internacional	98
4.8.2 Mercado Nacional.....	103
4.9 Servicios necesarios para responder a los factores críticos de éxito en mercados internacionales y nacionales	104
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
5.1 Conclusiones	107
5.2 Recomendaciones	110
5.2.1 Empresas asociativas cafetaleras	110
5.2.2 Proveedores de servicios	112
5.2.3 Marco político-legal.....	112
5.3 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	113
6. BIBLIOGRAFÍA	115
7. ANEXOS	125

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de las regiones productoras de café de Costa Rica	6
Figura 2. Diagrama de los niveles de organización de las empresas rurales.....	10
Figura 3. Esquema de una cadena de valor	16
Figura 4. Aspectos sociales y ambientales de los esquemas de certificación de café oro....	22
Figura 5. Enfoque tradicional en la provisión de servicios de desarrollo empresarial	29
Figura 6. Nuevo enfoque de servicios de desarrollo empresarial.....	31
Figura 7. Demanda de café oro convencional en países consumidores seleccionados	44
Figura 8. Consumo per cápita de café oro en kilogramos en regiones y países seleccionados	45
Figura 9. Tendencias en precios del Indicador Compuesto ICO y Arábica Otros Suaves...	46
Figura 10. Costos de exportación vs. Precio promedio recibido por productores de café oro arábico en países productores seleccionados (2001-2006)	47
Figura 11. Superficie certificada orgánica en Centroamérica	53
Figura 12. Superficie orgánica certificada, número de productores registrados y empresas procesadoras de café oro orgánico en Costa Rica	53
Figura 13. Volumen de café oro orgánico procesado en Costa Rica vs. Precio café oro convencional (Arábica Otros Suaves)	54
Figura 14. Volumen de café oro comercio justo importado a EE.UU. y Europa (2002/2003-2005/2006).....	57
Figura 15. Importación de café oro certificado comercio justo a EE.UU. (2002/2003-2005/2006).....	57
Figura 16. Volúmenes de producción de café oro UTZ Certified	60
Figura 17. Crecimiento del número de productores y hectáreas certificadas UTZ Certified	62
Figura 18. Principales países productores con certificación Rainforest Alliance 2005/2006	65
Figura 19. Volumen de café oro certificado UTZ Certified y Rainforest Alliance.....	66
Figura 20. Volumen de café oro amigable con los pájaros	68
Figura 21. Volumen de café oro certificado Starbucks C.A.F.E Practices.....	69
Figura 22. Precios de café oro convencional, orgánico, comercio justo y orgánico+calidad	70
Figura 23. Premios de cafés certificados periodo 2006/2007.....	71
Figura 24. Estructura organizacional de La Alianza	85
Figura 25. Cadena de valor del café oro diferenciado de La Alianza	87
Figura 26. Diagrama de los Factores Críticos de Éxito en mercados internacional y nacional	98

Lista de cuadros

Cuadro 1. Información acerca de las regiones productoras consideradas en el estudio	7
Cuadro 2. Tipos de servicios de desarrollo empresarial	29
Cuadro 3. Fuentes de información, población y muestra para el análisis del entorno macro	36
Cuadro 4. Clasificación de las empresas importadoras de café oro diferenciado de EE.UU. según año de fundación	37
Cuadro 5. Clasificación de las empresas importadoras de café oro diferenciado de Europa según año de fundación	38
Cuadro 6. Fuentes de información, población y muestra para el análisis del entorno meso	39
Cuadro 7. Población y muestra de las asociaciones de productores afiliadas con La Alianza	40
Cuadro 8. Contactos clave y métodos empleados para el levantamiento de información para los entornos de análisis	42
Cuadro 9. Producción promedio de café oro convencional por región y principales países productores (2000/2001-2005/2006)	43
Cuadro 10. Consumo per cápita (kg) en países exportadores seleccionados	45
Cuadro 11. Superficie, número de fincas certificadas, porcentaje total de superficie cultivada orgánica y superficie cultivada con café orgánico en diferentes países.....	49
Cuadro 12. Producción de café oro orgánico y convencional cosecha 2004/2005	50
Cuadro 13. Volumen de café oro comercio justo importado a EE.UU, número de cooperativas cafetaleras y productores registrados durante el periodo 2002-2006	55
Cuadro 14. Precios piso del café oro comercio justo	58
Cuadro 15. Oferta de café oro Rainforest Alliance (2004/2005-2005/2006)	63
Cuadro 16. Oferta de café oro amigable con los pájaros cosecha 2005/2006	67
Cuadro 17. Compradores de café oro diferenciado de La Alianza en EE.UU, Europa y Costa Rica y volúmenes comprados en la cosecha 2005/2006	88
Cuadro 18. Servicios técnicos, empresariales y financieros requeridos para responder a las oportunidades de escalonamiento y Factores Críticos de Éxito	104

Lista de anexos

Anexo 1. Guía de entrevista semi-estructurada ICAFE	125
Anexo 2. Guía de entrevista semi-estructurada PROCOMER	126
Anexo 3. Guía de entrevista telefónica Organización Internacional del Café (ICO)	127
Anexo 4. Guía de entrevista FLO-I y Transfair USA.....	128
Anexo 5. Guía de entrevista telefónica para compradores de café oro diferenciado	129
Anexo 6. Guía de entrevista telefónica para proveedores de servicios técnicos, empresariales, financieros y mixtos.....	130
Anexo 7. Entrevista telefónica Fenac-Café	131
Anexo 8. Guía de entrevista telefónica Asociación de Cafés Finos de Costa Rica (SCACR)	132
Anexo 9. Guía de entrevista semi-estructurada Pequeños Productores Cafetaleros	133
Anexo 10. Direcciones, teléfonos y correos electrónicos de contactos clave	134
Anexo 11. Direcciones de las empresas importadoras de cafés orgánicos y comercio justo en Estados Unidos y Europa.....	138
Anexo 12. Premios y porcentajes para cafés certificados durante el periodo 2006-2007 ..	142
Anexo 13. Aspectos generales sobre las empresas asociativas cafetaleras asociativas miembros de La Alianza.....	143
Anexo 14. Logros, fortalezas y limitaciones de las EAC miembros de La Alianza	145
Anexo 15. Tipos de escalonamiento logrados por las EAC miembros de La Alianza.....	150
Anexo 16. Oportunidades de escalonamiento, oportunidades y requerimientos para responder a los Factores Críticos de Éxito para el mercado internacional	152
Anexo 17. Oportunidades de escalonamiento, oportunidades y requerimientos para responder a los Factores Críticos de Éxito en el mercado nacional	153
Anexo 18. Servicios necesarios para las EAC respondan a los FCE en mercados internacionales	154
Anexo 19. Servicios necesarios para las EAC respondan a los FCE en mercados nacionales	155

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema de desarrollo

En Centroamérica la pobreza es principalmente un problema rural, y la mayoría de los pobres rurales son pequeños productores. Según IFAD (2002) la pobreza rural en 1997 en esta región afectaba a 47 millones de personas a pesar del crecimiento económico de los países de la región. Siendo los países más afectados Honduras con cerca del 70% población rural inmersa en la pobreza, Guatemala 24%, Nicaragua 32% y Costa Rica 10%, respectivamente (Naciones Unidas 2004). La reducción de la pobreza rural a través de la exportación de productos agrícolas en Centroamérica es un reto difícil para los gobiernos y agencias de desarrollo debido a la baja productividad de la mayoría de los pequeños productores y falta de recursos para cumplir con los requisitos de calidad de los productos, marcos políticos desfavorables, vulnerabilidad ante eventos climáticos. A pesar del incremento de la tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) de América Central de 3.3 en 1997 a 4.5 en el 2007, la reducción de la pobreza especialmente del área rural no podrá ser satisfecha de acuerdo a las metas de desarrollo del milenio (MDG) que establece la reducción de la pobreza a por lo menos la mitad y el cumplimiento de otros componentes socio-económicos hasta el 2015 (CPRC 2005). Para poder lograr las metas del milenio, será necesario enfrentar la pobreza en las zonas rurales de los países Centroamericanos apoyando a las empresas de pequeños productores a que accedan a mercados lucrativos de productos agrícolas aprovechando los sistemas productivos existentes en la región.

En este sentido, la caficultura es especialmente importante para el desarrollo sostenible en Centroamérica. Aproximadamente seis millones de individuos económicamente activos tienen empleos en las áreas rurales de Centroamérica, de los cuales el 28% tienen empleos permanentes y temporales en el sector cafetalero (Varangis *et al.* 2003). El sector cafetalero en Centroamérica está compuesto por exportadores/procesadores, intermediarios y aproximadamente 250 mil productores cafetaleros quienes cultivan café en superficies con menos de tres hectáreas (ECLAC 2002). Además de su importancia socioeconómica, la caficultura en Centroamérica tiene una importancia ambiental. En esta región la producción de café en pequeña escala se caracteriza por sistemas agroforestales diversificados, en la cual se presentan especies perennes maderables, frutales, pasturas y otras que interactúan con los cafetales proporcionando de esta manera ingresos económicos y alimentación como beneficios directos para los productores. Estos sistemas proveen beneficios indirectos como hábitat a especies en vías de extinción (pájaros, mamíferos, anfibios, reptiles), son sumideros de carbono y mejoran la belleza escénica del área para el emprendimiento de proyectos de agroecoturismo. El impacto de la intervención antrópica en estos sistemas agroforestales ha sido muy bajo debido principalmente al manejo tradicional de los cafetales bajo sombra por los PPC como también el abandono de estos durante las pasadas crisis en los precios en los mercados internacionales (2001-2002). Por consiguiente, las condiciones de sombra y la interacción con otras especies arbóreas, proporcionan características únicas al café cultivado bajo estas condiciones. Por ejemplo, la condición de bajo sombra extiende el periodo de maduración del grano de café, en comparación a un sistema a cielo abierto, permitiendo de esta manera el mejor llenado del grano, mejor apariencia (características físicas), incremento de los azúcares, el aroma y acidez

particulares (características organolépticas) proporcionando de esta manera un conjunto de características únicas en comparación con los cafés convencionales cultivados a cielo abierto.

En el periodo 1998-2003, el sector cafetalero a nivel mundial sufrió una caída prolongada del precio fuerte en los precios de café en el mercado internacional. De acuerdo a Varangis *et al.* (2003), los ingresos por concepto de las exportaciones de café cayeron US\$ 2 billones hasta US\$ 938 millones en la cosecha 2000/2001 (una reducción del 44%). Siendo el café, un producto clave en el contexto de la reducción de la pobreza en Centroamérica, los PPC afectados en los países productores tuvieron que abandonar la actividad cafetalera debido a la insostenibilidad (altos costos de producción) o adoptar estrategias que les permitan hacer frente a la crisis. Las estrategias adoptadas por los PPC fueron: 1) Cambio de uso del suelo, 2) Reducción en las inversiones en la producción de café, 3) Migración temporal y definitiva y 4) Producción de cafés diferenciados a través de la afiliación a asociaciones y/o cooperativas orientadas a mercados diferenciados. En general, en el sector de la caficultura de la región Centroamericana, la producción cafetalera ha disminuido durante las últimas cosechas (del 13% en la cosecha 1999/2000 al 9% en la cosecha 2004/2005) con respecto a la producción mundial, reflejando el abandono del café y/o reducción de insumos para la producción de café. Por ejemplo, en la cosecha 2004/2005 Centroamérica y México aportaron el 13% de la producción mundial (720 mil TM).

La diversificación de fincas cafetaleras con especies frutales, maderables fue una de las estrategias promovidas por los organismos de cooperación y los gobiernos de los países productores de café con el fin de proveer seguridad alimentaria a los hogares de los PPC. Además de asegurar la alimentación en los hogares de los PPC, otra estrategia empleada para hacer frente a los efectos de la crisis fue el cambio de actividad agrícola. Por ejemplo, en Centroamérica, los PPC cambiaron el cultivo de café por el de la caña de azúcar (Bacon 2005). Los PPC que no pudieron hacer frente a los efectos de la crisis primero por haber perdido sus fincas por las deudas contraídas con entidades financieras formales tuvieron que emigrar a otras zonas del país u otros países (temporalmente o definitivamente) durante el periodo de la crisis cafetalera. Finalmente, otros PPC vieron en las asociaciones y cooperativas cafetaleras involucradas en la producción, procesamiento y comercialización de cafés diferenciados una oportunidad para seguir involucrados en una actividad tradicional y además que podría ser más lucrativa que la convencional y que ofrecería una gran gama de servicios.

Entonces, un enfoque en los mercados de cafés diferenciados tiene potencial para promover una reducción de la pobreza rural en Centroamérica dado que estos tienden a ofrecer precios significativamente por encima de los precios de los mercados convencionales, menos riesgo ante fluctuaciones en precios y acceso a crédito y otros servicios. (Kilian *et al.* 2004). Según la asociación americana de cafés especiales (SCAA) dicho segmento de la industria se encontraba enmascarado por la industria de café convencional, pero desde principios de los años 90 experimentó un crecimiento (entre 10-20% anual) debido a la caída del precio del café convencional en el mercado y el aumento de los precios de los insumos para cultivarlo los cuales no permitieron que la actividad cafetalera convencional sea sostenible durante el periodo de crisis (Bacon 2005). La producción de café sin el empleo de agroquímicos (fungicidas, insecticidas) se convirtió una alternativa viable por

dos razones. La primera por un aumento en la demanda por parte consumidores cada vez más informados en aspectos de inocuidad y ambientales. Segundo, por la relativa facilidad de mantener un cultivo con lo mínimo de inversión y cuidado mientras se trabajaba en otro rubro (dentro o fuera de la finca) para asegurar los medios de vida de los hogares de PPC (Mendoza y Bastiaensen 2003). Los mercados de estos cafés en comparación de los convencionales, presentan los siguientes beneficios: precios por encima de los convencionales, compradores seguros y dispuestos a establecer relaciones de confianza a largo plazo. Un prerrequisito para responder a las oportunidades en mercados diferenciados es la organización de empresas asociativas cafetaleras (EAC). Siendo la empresa rural una forma de organización empresarial que tiene como meta primordial mejorar los ingresos económicos de sus socios, proveer mayor acceso a servicios (técnicos, empresariales y financieros) y el desarrollo social. Entre las ventajas de la organización en EAC tenemos la reducción de los costos de transacción, acceso a información, mejor coordinación entre socios y actores externos.

Sin embargo, los pequeños productores y sus EAC enfrentan varios retos para su posicionamiento en estos mercados. A nivel marco, el marco regulatorio y legal ha sido poco favorable para la organización y el desarrollo de las EAC. Por ejemplo, las leyes financieras de Costa Rica solo permiten respaldar a las cooperativas formales dejando afuera de este sistema a las empresas de menos consolidación (asociaciones y grupos de pequeños productores). La falta de financiamiento es una de las limitantes que frenan el desarrollo de las EAC no solo en Costa Rica sino también en los países latinoamericanos. Además, los aspectos de competitividad empresarial que son inherentes a las EAC deben existir las estructuras para poder soportarlas. La provisión de estas estructuras deben ser realizadas por el gobierno, los cuales deben dotar con excelentes infraestructuras (carreteras, centros de acopio, redes de comunicaciones) que coadyuven al desarrollo y crecimiento de las EAC; además, de construir un sistema de inteligencia de mercados, el cual será fundamental para organizar, coordinar a las diferentes cadenas de valor de productos tradicionales y no-tradicionales para poder responder a los FCE de los compradores. Además de este apoyo gubernamental, existen los acuerdos comerciales entre países para poder mejorar la comercialización de sus productos.

Las EAC de cafés diferenciados no cuentan con acceso oportuno a los servicios de desarrollo empresariales (SDE) a su medida. Por ejemplo, las EAC que están en una etapa de iniciativa de desarrollo empresarial necesitan información de mercado veraz y rápida para poder exportar sus productos, pero en la realidad el acceso a este tipo de servicio es muy costosa para cualquier empresa rural porque esta información esta a disposición de aquellas empresas que si pueden pagar por este tipo de servicio dejando al margen a otras más pequeñas y con menos recursos y capacidades. Por ejemplo, las EAC deben enfrentar altos costos para poder ingresar a los mercados, pero a menudo no existen los servicios adecuados que necesitan las EAC para poder disminuir los costos de transacción llevándolas al fracaso y la disolución. Entre los servicios técnicos necesarios para las EAC están la capacitación, acompañamiento, transporte, manejo del cultivo, provisión de insumos (fertilizantes, fungicidas), y manejo poscosecha. Los servicios empresariales más importantes tenemos el mercadeo, publicidad, comunicación por medio de las tecnologías de información y comunicación (TIC) e información de mercado a través de centros de información de mercados y el Internet.

En el entorno micro las EAC sufren de limitaciones inherentes a ellas. Por ejemplo, las EAC tienen baja capacidad empresarial y enfrentan altos costos de transacción que afectan su competitividad. La baja capacidad empresarial es una limitante para su administración que pone en riesgo la actividad de la empresa. Otro problema es la falta de un sentimiento de pertenencia hacia la organización empresarial por parte de sus socios. En muchas ocasiones socios de las EAC se ven en la necesidad de vender sus productos a empresas del mercado convencional (*side-selling*) y no a las EAC cuando los precios del café convencional están más elevados. El “*side-selling*” acontece principalmente por la necesidad de los PPC de tener ingresos económicos en efectivo o cuando los precios del producto son más atractivos en el mercado convencional que no exige el cumplimiento de estándares rigurosos como los establecidos en los sistemas de certificación (por ejemplo: orgánicos y comercio justo) y también por la provisión de servicios por parte de las empresas del mercado convencional (transporte, asesoramiento técnico, fertilización). Existe la necesidad de aumentar la competitividad de las EAC por medio del incentivo económico para la producción de cafés diferenciados (alta calidad), reducción de los costos de producción (al requerir mano de obra familiar o de la comunidad para un adecuado manejo del cultivo) y de administración (organización, información, planificación operacional y estratégica, mercadeo, comunicación y monitoreo), que dificultan el crecimiento de las EAC.

1.2 Problema científico

La literatura científica refleja que existen muchas investigaciones que se han enfocado sobre los impactos de la crisis de café como la caída de precio del café oro a nivel internacional, pérdida de empleos en el sector de la caficultura, y endeudamiento de los productores entre los más importantes. Aunque dichas investigaciones dan a conocer los efectos de la crisis, no existe información acerca de las posibles soluciones para que los productores puedan hacer frente a estas situaciones. Asimismo, existe poca discusión sobre como las EAC pueden organizarse y posicionarse mejor en los mercados diferenciados, solamente la literatura hace referencia a algunos casos de éxito como de las empresas cafetaleras involucradas en el comercio justo, sin embargo no existe mucha información acerca de otros cafés diferenciados como UTZ Certified y Rainforest Alliance. Con el presente trabajo de investigación, se tratará de llenar los espacios de información existentes analizando la cadena de valor de café oro diferenciado de una empresa Costarricense que cuenta con cinco años de experiencia en la exportación de cafés diferenciados a mercados de EE.UU. y Europa principalmente.

1.3 Justificación

Este estudio busca identificar las oportunidades y limitantes para el posicionamiento de los pequeños cafetaleros en mercados de cafés diferenciados y los compradores potenciales de cafés diferenciados en los mercados de EE.UU. y Europa. La identificación de los compradores es útil para identificar los FCE, los cuales son los requisitos que exigen los actores de los últimos eslabones de la cadena de valor. El conocimiento de los FCE de los compradores permitirá a las EAC desarrollen estrategias que les permitan responder a estos con rapidez y con responsabilidad en un ambiente empresarial cada vez más competitivo.

1.4 Objetivos y preguntas clave

Objetivo principal

Contribuir al mejor entendimiento de las oportunidades y limitaciones para el posicionamiento de pequeños productores cafetaleros de Costa Rica y sus empresas asociativas en mercados de cafés diferenciados.

Objetivos específicos

1. Determinar las tendencias de los mercados de cafés diferenciados
2. Identificar los factores críticos de éxito de los compradores de cafés diferenciados de EE.UU., Europa y en el mercado nacional
3. Determinar las oportunidades y limitaciones para el escalonamiento de las empresas asociativas cafetaleras en Costa Rica y sus estrategias para responder a los factores críticos de éxito identificados
4. Identificar las necesidades y la disponibilidad de servicios técnicos, empresariales y financieros para el desarrollo de las empresas asociativas cafetaleras relacionados con cafés diferenciados en Costa Rica.

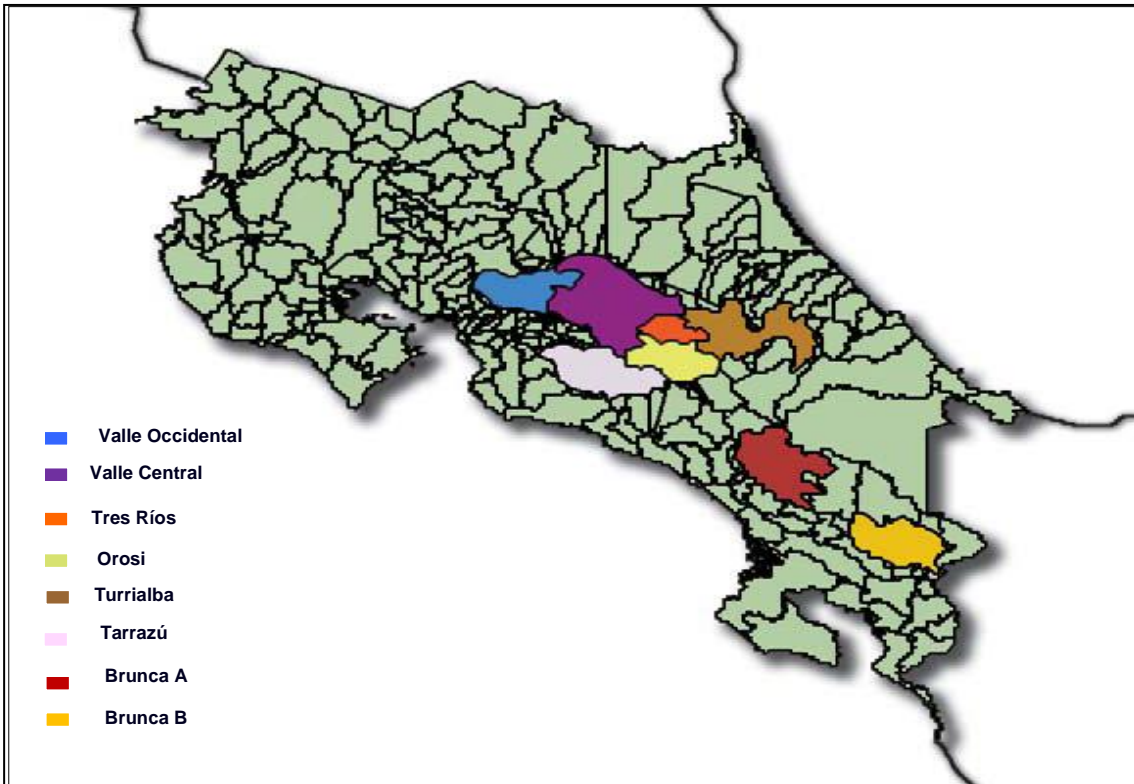
Preguntas clave

1. ¿Cuáles son las oportunidades y limitaciones en mercados internacionales y nacionales de cafés diferenciados para empresas asociativas cafetaleras en Costa Rica?
2. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para el posicionamiento de las empresas asociativas cafetaleras en las cadenas de valor de cafés diferenciados?
3. ¿Cuáles son los tipos de escalonamiento requeridos por las empresas asociativas cafetaleras en Costa Rica para responder a los factores críticos de éxito identificados?
4. ¿Cuáles son los servicios que necesitan las empresas asociativas cafetaleras para escalar y responder a los factores críticos de éxito?

1.5 Área de estudio

Según el esquema de clasificación de ICAFE, Costa Rica está dividida en ocho regiones productoras de café (Figura 1). Estas regiones son el Valle Occidental, Valle Central, Tres Ríos, Orosi, Turrialba, Tarrazú, Brunca A y Brunca B respectivamente. Las regiones productoras más reconocidas por la calidad del café que producen y además por el reconocimiento no solo a nivel internacional sino también nacional son Tarrazú y Tres Ríos (Abarca 2007) debido a las características microclimáticas existentes en estas regiones. En cambio, existen otras regiones menos reconocidas por su calidad de café tales como la región Atlántica y del Brunca, que podrían convertirse en puntos reconocidos si se trabajará un poco más en el procesamiento y marketing del café oro.

Figura 1. Mapa de las regiones productoras de café de Costa Rica



Fuente: GEOCAFE (2007)

Las regiones geográficas involucradas directamente con el presente estudio fueron Tarrazú, Turrialba, Brunca A y Brunca B y se consideraron doce distritos ubicados en seis cantones de tres provincias de Costa Rica. Se consideraron estas regiones debido a en estas se encuentran las empresas cafetaleras afiliadas a la empresa exportadora de café oro diferenciado considerada en nuestra investigación. De estas regiones Tarrazú y las regiones del Brunca son reconocidas por la calidad de su café especialmente por la altura en que estos se cultivan (Cuadro 1). En la provincia San José, los cantones visitados fueron Aserri (Aserri, Tarbaca, La Legua) y Pérez Zeledón (San Isidro y Rivas). Para la provincia Puntarenas, los cantones considerados fueron Buenos Aires (Buenos Aires, Biolley) y Coto Brus (San Vito). Finalmente, en la provincia Cartago se consideraron los cantones de Turrialba (Santa Teresita, Pavones, Tayutic) y Jiménez (Pejibaye) respectivamente.

Cuadro 1. Información acerca de las regiones productoras consideradas en el estudio

Región Productora	Altura promedio (msnm)	Producción total promedio 2004/2005-2006/2007 (miles de TM)	Superficie cultivada (miles de ha)	# de productores
Los Santos	1200	33	21	3000
Valle Occidental	800-1000	21	21	2100
Valle Central	800-1000	20	17	2400
Perez Zeledón	900	17	13	3000
Coto Brus	900	10	12	2700
Turrialba	750	8	11	2200
Zona Norte	750	2	2	700

Fuente: ICAFE (2007)

2. MARCO CONCEPTUAL

Se coincide que una manera de incorporar a los pobres en las zonas rurales a los mercados de productos especiales y reducir el impacto ambiental sobre los recursos naturales es por medio de la organización empresarial, la cual ofrece muchos beneficios como el acceso a mercados especiales, provisión de servicios y representación entre los más importantes. Una manera de promover a la organización empresarial para la producción y procesamiento de productos especiales, por ejemplo café orgánico, es a través de incentivos como precios altos y créditos a tiempo.

El marco conceptual de éste trabajo de investigación consta de los siguientes cinco elementos:

- Organización empresarial rural
- Reducción de la pobreza rural
- Cadena de valor
- Sistemas de certificación
- Enfoque de mercados para el fortalecimiento de servicios técnicos, empresariales y financieros.

Este capítulo se organiza en cinco secciones. La primera sección consiste en el desarrollo de la organización empresarial rural, las formas de organización y sus oportunidades y limitantes. La segunda resalta la importancia que tiene el desarrollo de mercados para la reducción de la pobreza rural. La tercera consiste en el desarrollo de la cadena de valor, tipos de cadenas, gobernanza y escalonamiento. En la cuarta se desarrollan los sistemas de certificación privados y voluntarios. Finalmente, la última sección del marco conceptual consiste en el desarrollo de los servicios de desarrollo empresarial para las EAC, los requisitos para acceder a estos y quiénes son los principales proveedores de estos en el sector de cafés diferenciados en Costa Rica.

2.1 Organización empresarial por pequeños productores

La organización de pequeños productores (PP) en empresas rurales es un paso primordial para que éstos logren obtener mayores beneficios económicos y sociales en las actividades productivas y/o comerciales que realizan. La organización empresarial rural puede ser definida como aquel proceso orientado a mejorar la condición socioeconómica de los pequeños productores por medio de la promoción del espíritu emprendedor, aprendizaje colectivo e innovación tecnológica (Junkin *et al.* 2005). Las empresas rurales de pequeños productores (ERPP) son negocios a pequeña o mediana escala que comienzan como negocios colectivos fuertemente relacionados a la agricultura o el sector forestal (Donovan *et al.* 2006a). Estas empresas requieren de un ambiente habilitador que facilite el acceso a los capitales natural, financiero y físico y a la vez promueva la formación o reforzamiento de los capitales social y humano.

Las empresas rurales pueden ser organizadas formal o informalmente. La organización informal se caracteriza por ser unipersonal, enfocada hacia la producción y provisión de

algún servicio, con duración de una sola generación, su producción satisface la demanda local, no se hacen registros contables, ni pago de impuestos (Zesch 1989). Aunque, la formal, a menudo proviene de la informal, se caracteriza por estar registrada ante el gobierno adquiriendo derechos (personería jurídica) y obligaciones (impuestos), con altos costos de transacción, acceso a una amplia gama de servicios y de larga duración que las informales (*Ibid.*).

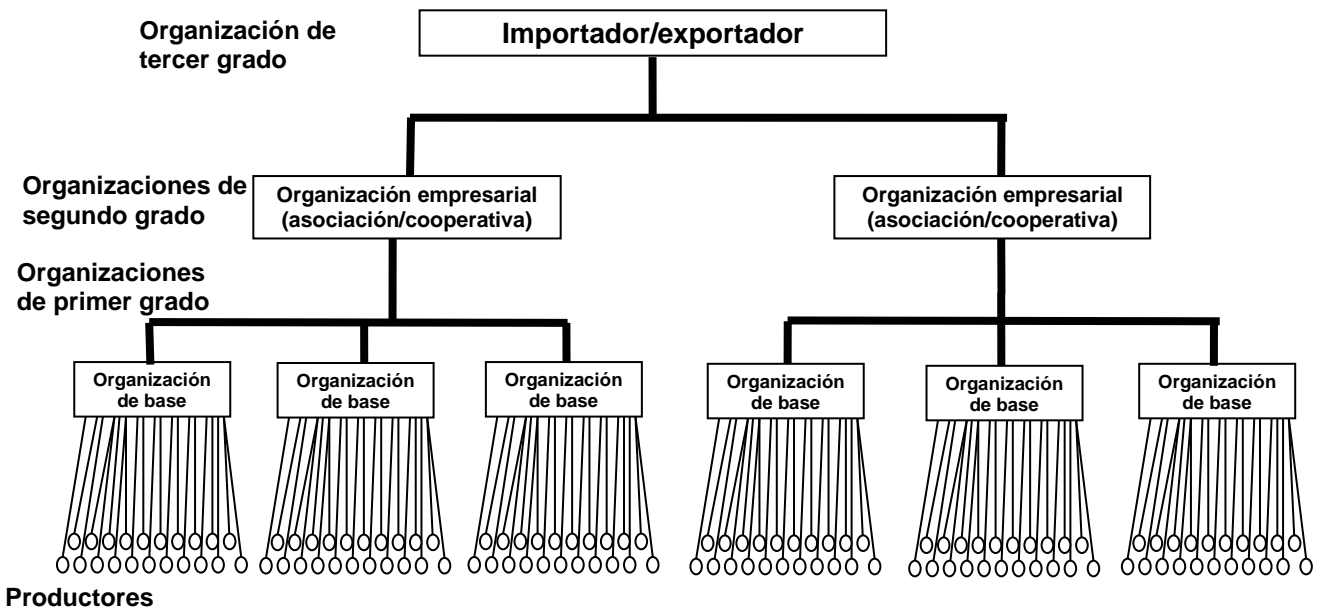
El desarrollo de estas representa una oportunidad para el fortalecimiento de los capitales natural, físico, financiero, humano y social de los pobres rurales (Donovan *et al.* 2006b). Entre los beneficios inherentes al desarrollo de empresas rurales podemos resaltar la creación de empleos, acumulación de capital, empoderamiento político y cultural, inversión en bienes públicos y conservación de los recursos naturales. Los pequeños productores al organizarse pueden formar nuevas estructuras o integrarse a estructuras organizativas existentes con el fin de aumentar sus ingresos económicos, acceder a servicios técnicos, empresariales y financieros, acceder a mercados y ser representados. Los pequeños productores se integran o forman organizaciones empresariales con el fin de reducir los costos de transacción y así poder obtener una serie de servicios que les ayuden a desarrollarse e incrementar sus capacidades (IAC 2004). Las formas más comunes de organización rural son las asociaciones y las cooperativas.

En el presente trabajo de investigación, definimos a la empresa rural como las estructuras organizacionales de pequeños productores desde uno hasta tres niveles (Figura 2). Las empresas rurales pueden ser (Junkin *et al.* 2005):

- *Organizaciones de primer grado*: Son organizaciones locales conformadas por productores que se enfocan en la producción y que comercializan sus productos en mercados locales o a través de intermediarios.
- *Organizaciones de segundo grado*: Son organizaciones que aglutinan la producción de organizaciones de primer grado, y que se encargan de la comercialización y en determinados casos de la transformación primaria o secundaria de los productos.
- *Organizaciones de tercer grado*: Son organizaciones que aglutinan la producción de las organizaciones de segundo grado, y que se encargan de la comercialización con una visión al mercado internacional con productos orientados a satisfacer una nueva demanda en mercados nacionales e internacionales, tales como los productos especiales.

Las empresas rurales pueden ser organizaciones de primer grado cuando se dedican al acopio de productos agrícolas y forestales directamente de los PP. Las de segundo grado son organizaciones que también acopian productos agrícolas y forestales provenientes de las organizaciones de primer grado, pero además las comercializan. Finalmente, las de tercer grado acopian los productos de las de segundo grado para comercializarlas pero con una visión más empresarial hacia mercados internacionales.

Figura 2. Diagrama de los niveles de organización de las empresas rurales



Fuente: Junkin *et al.* (2005)

2.1.1 Formas legales de organización empresarial: cooperativas y asociaciones

Cooperativa

Según la Alianza Internacional de Cooperativas (ICA) la cooperativa es “una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes y sus aspiraciones a través de empresas controladas democráticamente y de propiedad común que ofrecen a sus socios acceso a insumos, mercados y crédito” (ICA 2004). En una cooperativa no se retornan las ganancias a los socios en forma de dividendos como la haría una firma. En vez de eso, las cooperativas retornan las ganancias a sus socios por medio de servicios (Rondot y Collion 2001). Las cooperativas son parte fundamental para el desarrollo de iniciativas que tiendan a ayudar a los PPC; por ejemplo, el comercio justo, la mayoría de los PPC involucrados bajo este esquema son miembros de cooperativas. Las cooperativas proveen una red estratégica de apoyo a los PPC que consiste en proveer seguridad (mercados, precios piso) y acceso a servicios (técnicos, empresariales y financieros) a los cuales no podrían acceder independientemente (Fend 2005).

Cabe destacar que el cooperativismo es una actividad antigua que data desde finales del siglo XVIII. Existen cooperativas para todos los sectores industriales, agrícolas y otros. El rol de las cooperativas ha sido fundamental para el desarrollo de los sectores mencionados anteriormente. Durante la década de los 80, las cooperativas de productores agrícolas en su mayoría estuvieron en su cenit debido a que los servicios que ofrecían a sus miembros eran

atractivos para que otros se incorporen en estas. De esta manera, las cooperativas rurales crecieron mucho, proveyeron servicios y beneficios a sus miembros, pero otras cooperativas tuvieron desenlaces lamentables provocados por el mal manejo del capital financiero, y prácticas oportunistas por parte de los administradores provocando la desafiliación de muchos miembros (Lele 1981).

Asociación

Una asociación puede ser definida como la relación entre individuos que llevan a cabo un negocio o actividad en común con el fin de obtener algún beneficio. Las principales ventajas de esta forma de organización son su simplicidad y flexibilidad. Simplicidad en el sentido que esta estructura es determinada por acuerdo entre socios y flexibilidad en que no son sujetas a impuestos y requieren de pocas formalidades para su gobierno. Una de las limitaciones de esta estructura organizativa es que depende mucho de la confianza entre socios lo cual puede llevar a conflictos en el futuro (Rondot y Collion 2001). La diferencia entre una asociación y una cooperativa radica solamente en una distinción legal que refleja las actividades y metas de la organización. Una asociación es solo una organización de pequeños productores que representa los intereses de sus miembros. Una cooperativa es un tipo de empresa rural (Bijman y Hendrikse 2003). Ambas formas de organización son controladas por los miembros bajo una estructura de decisión democrática. Las asociaciones de pequeños productores son organizaciones de segundo nivel las cuales poseen dos tipos de membrecías: 1) Grupal (grupos afiliados a una asociación) y 2) Membrecía base (miembros individuales de todos los grupos). En pocas palabras una asociación es una organización de segundo nivel, informal, voluntaria y auto-gobernable de grupos de pequeños productores, creada y financiada por miembros individuales de grupos afiliados que proveen servicios a sus socios con el fin de mejorar sus condiciones económicas y sociales.

2.1.2 Tipología de las empresas rurales

Existe una gran variedad de empresas rurales que van desde colectivas a privadas, agrícolas y no-agrícolas las cuales compiten en los mercados con productos y/o servicios (Antinori y Barton 2005; Donovan *et al.* 2006a). Entre las más comunes encontradas en la literatura inherente al desarrollo empresarial rural tenemos:

- *Propiedad colectiva vs. propiedad privada*: Las empresas de propiedad colectiva corresponden a las asociaciones y/o cooperativas las cuales son organizaciones empresariales de pequeños productores las cuales se han conformado para lograr metas y objetivos difícilmente alcanzables por los pequeños productores por sí solos. Las empresas privadas son las firmas que están orientadas directamente a la obtención de ganancias para los socios que las integran, las cuales se reparten de acuerdo al aporte de estos para el emprendimiento.
- *Agrícolas vs. no agrícolas*: Las empresas agrícolas están orientadas hacia la producción y procesamiento de productos convencionales en su mayoría. Estas se encuentran sujetas al comportamiento de la oferta y la demanda de los mercados. Por otra parte, las empresas no-agrícolas están orientadas a actividades como la manufactura y entrega de servicios para otras empresas, la mayoría de estas se concentran en los cinturones peri-urbanos.

- *Agrícolas vs. forestales*: Las empresas agrícolas se enfocan en la producción, transformación y comercialización de productos convencionales y especiales. También se encuentran a merced del comportamiento de los precios de los productos en los mercados. Las empresas forestales están orientadas a la explotación de productos maderables y no maderables como también a la prestación de servicios (por ejemplo: Pagos por Servicios Ambientales).

2.1.3 Limitaciones de las Empresas Rurales de Pequeños Productores

Las ERPP enfrentan limitaciones tanto internas como externas para acceder a las oportunidades de los mercados internacionales y nacionales.

- *Acceso a tecnologías de comunicación e información (TIC)*: La falta de acceso a las TIC limita la capacidad de las organizaciones empresariales expandirse en los mercados internacionales de productos nicho porque no pueden obtener información de primera acerca del comportamiento de la demanda y oferta. El conocimiento y manejo de las TIC es fundamental si se quiere acceder hacia nuevos mercados; por ejemplo, conocer la demanda actual del bien o servicio, y establecer contacto con posibles compradores.
- *Organización interna sólida*: La organización interna es otro factor crítico para el desarrollo de las empresas rurales; por ejemplo, una deficiente administración en el manejo de los capitales de la empresa por parte de los administrativos de una empresa, puede llevar a prácticas oportunistas que ponen a la empresa al borde de la quiebra y el fracaso. Además, dentro de la organización interna de las empresas rurales debe existir una buena comunicación, afinidad y confianza entre miembros de una junta directiva con el fin de garantizar un buen manejo de esta.
- *Acceso a infraestructura productiva*: La falta de infraestructura productiva perjudica al desarrollo normal de la ERPP. Por ejemplo, al no contar con una red caminera en buenas condiciones, los productos que se producen en áreas rurales remotas no podrán llegar en las condiciones óptimas que generalmente exigen los compradores y consumidores especialmente si son perecederos.
- *Costos de transacción*: Los costos de transacción son los costos de obtener información acerca de los partidos, bienes y servicios intercambiados, costos de monitoreo e implementación de acuerdos (IAC 2004 y Lazzarinni *et al.* 2004). De acuerdo a North (1990) los costos de transacción surgen debido a que el acceso a información es una tarea costosa y su distribución es asimétrica entre los diferentes actores de una cadena de valor. Los costos de transacción pueden ser interpretados como los costos asociados con el intercambio en el mercado, incluyendo los costos de buscar opciones, contratos de negociaciones, refuerzo de los acuerdos y los pagos a los intermediarios de transacción (Singh 2004). Los costos de transacción que enfrentan las empresas rurales de pequeños productores (ERPP) son: costos de organización, acceso a información de mercados, negociación, control y monitoreo de las actividades productivas y transformadoras entre los más importantes. Las ERPP deben enfrentar altos costos de transacción cuando ingresan a nuevos mercados, en donde el conocimiento y el aprendizaje con llevan a una gran inversión de tiempo y recursos. Para poder bajar los costos de transacción los pequeños productores se agrupan en grupos de PP, asociaciones y cooperativas en

las cuales además de encontrar representatividad obtienen servicios técnicos, empresariales y financieros a los cuales no podrán acceder de forma independiente.

- *Acceso limitado a servicios técnicos, empresariales y financieros oportunos:* La falta de proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros adecuados y al alcance de los PPC es fundamental. Primero, para que se beneficien del acceso a estos servicios que tienen el fin de mejorar la competitividad de las empresas, Segundo, que la prestación de estos servicios también satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.
- *Bajos incentivos económicos percibidos por los miembros de las ERPP:* Por lo general, el *side-selling* es el incumplimiento de un acuerdo de compra por parte del productor, quien no entrega el producto a una ERPP debido a que otro comprador le ofrece un mejor precio (Bronwyn 2005). Aunque, el *side-selling* no representa un riesgo para el productor quien puede beneficiarse directamente al obtener un mejor precio por su producto, lo es para la ERPP porque esta es contraparte del contrato de venta con el comprador y si no cumple podría ver afectada su credibilidad a futuro como también ser penalizada (Pearce 2004). Por consiguiente, el *side-selling* es sinónimo de riesgo para las empresas porque no pueden cumplir con los contratos establecidos las cuales se ven imposibilitadas de acopiar volúmenes suficientes ya sea para procesamiento y exportación y cumplir con la entrega a tiempo a los compradores (importadores y tostadores). Los problemas del *side-selling* se presentan con mayor intensidad cuando el precio del café convencional está elevado en relación con el precio del café diferenciado (comercializado a través de la EAC) o cuando las EAC no pueden responder efectivamente a las demandas de sus miembros por servicios de financiamiento o liquidación de pagos al entregar el producto a la cooperativa.

2.2 Pobreza rural

De acuerdo a Ravallion (1995) la pobreza es la inhabilidad de los hogares para acceder a los capitales fundamentales (natural, físico, financiero, humano y social) los cuales son necesarios para la satisfacción de las necesidades de estos. Las causas principales de la pobreza son: la falta de acceso a los capitales, falta de derechos propiedad, alta dependencia a la subvención y alta vulnerabilidad a choques y entre otras limitantes tenemos al bajo capital humano, discriminación étnica y de género e inadecuada infraestructura productiva (Thorp *et al.* 2005 y Cabral *et al.* 2006). Existen dos formas de pobreza rural: estructural y transitoria. La pobreza estructural generalmente afecta a los grupos étnicos minoritarios y mujeres y se caracteriza por tener los capitales muy bajos (falta de educación, organización, falta de acceso a crédito). La pobreza transitoria afecta a los pequeños productores, éstos son vulnerables a choques y se caracteriza por no tener acceso al capital natural y financiero, los cuales varían de acuerdo a periodos transitorios provocando desequilibrios en la generación de ingresos económicos y empleo (Quijandría *et al.* 2001).

La región de Latinoamérica ha experimentado una reducción de la pobreza, por ejemplo, el porcentaje de personas sobreviviendo en la región con US\$ 1/día en 1990 fue del 11% mientras que en el 2001 fue de 9% de acuerdo al Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). Esta disminución del porcentaje de la pobreza se atribuye principalmente al crecimiento económico de la región experimentado durante la

última década que según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) fue del 6%. Este crecimiento se realizó a través de las inversiones en diversos sectores de la industria y la agricultura, especialmente por multinacionales y también al envío de remesas realizadas por los emigrantes en los EE.UU. y la Unión Europea que en el 2005 alcanzaron un valor de US\$ 46 billones por concepto de transacciones efectuadas.

La pobreza en Centroamérica afecta al menos al 50% de la población estimada en 40 millones de habitantes (Barahona *et al.* 2004) siendo más aguda en el área rural principalmente. De acuerdo al Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (IFAD) en el 2004 el porcentaje de la población rural pobre en Centroamérica alcanza el 50% de la población rural, pero el Centro de Estudios para América Latina y El Caribe (2003) estima que al menos el 65% de la población rural en la región está inmersa en la pobreza. Por otra parte, las estimaciones de los porcentajes de la pobreza rural que afectan a los países de la región han sido realizadas por la Organización de las Naciones Unidas en el 2004 siendo los siguientes: Honduras (70%), Guatemala (24%), Nicaragua (27%), El Salvador (32%) y Costa Rica (10%).

Los pobres rurales a lo largo de Latinoamérica han desarrollado estrategias que les ayuden a hacer frente a los efectos de la pobreza generada por fenómenos climáticos, conflictos sociales y políticos y económicos. Entre las estrategias empleadas por los pobres en Latinoamérica podemos destacar: la migración (temporal y/o definitiva) a los EE.UU, Europa y urbana (en el mismo territorio), el envío de remesas, Empleo Rural No Agrícola, diversificación de cultivos y actividades en las fincas. Por otra parte las agencias gubernamentales y no-gubernamentales también han desarrollado estrategias para reducir la pobreza rural como: acceso a créditos, servicios técnicos, nuevas tecnologías y acceso a educación (Janvry y Sandoulet 1999). Además de promover el desarrollo económico rural y mejorar las conexiones Sur y Norte, se deben fortalecer los capitales humano, social, financiero y físico con el fin de que se administre de manera sostenible el capital natural existente en las regiones pobres que presentan un gran potencial.

Enfoques basados en el mercado para la reducción de la pobreza rural

Los enfoques de mercado para la reducción de la pobreza rural se basan en que:

- Los pobres rurales ya participan activamente en los mercados
- Existen factores que inhiben el acceso de los pobres a las oportunidades de mercado

Los pobres rurales se involucran en los mercados como productores, vendedores, consumidores y prestadores de servicios (Gibson *et al.* 2004). Por ejemplo, los pobres rurales comercializan sus productos en los mercados, generalmente producidos a baja escala en sus fincas o cosechados en los bosques según estaciones (por ejemplo: café, banana, productos forestales no maderables). Los pobres rurales son consumidores en los mercados de bienes y servicios para satisfacer las necesidades básicas de sus hogares y al mismo tiempo seguir involucrados en actividades productivas. Por ejemplo, necesitan transportar sus productos de áreas rurales remotas hacia los mercados y para hacerlo contratan los servicios de transporte público y privado. Además de ser consumidores y vendedores en los mercados, los pobres son prestadores de servicios, ya que en los

mercados se necesita transportar los productos desde el centro de acopio hasta los puestos de venta y también llevar las compras realizadas por los consumidores.

El funcionamiento de los mercados rurales es un aspecto clave para que gobiernos y agencias de desarrollo puedan diseñar nuevas estrategias que contemplan a los pobres como parte de la solución en la reducción de la pobreza rural, especialmente por medio de la incorporación de éstos en los mercados a través de las empresas rurales (Elliot y Gibson 2004; Gibson *et al.* 2004).

El punto de inicio para el desarrollo de estas estrategias es la comprensión de la situación actual, las causas de sub-desarrollo de un mercado en términos de tres dimensiones clave: los mercados, instituciones y servicios e infraestructura. Por ejemplo, los mercados son los conjuntos de arreglos en los cuales compradores, vendedores están en contacto para el intercambio de bienes y servicios (transacciones).

Los mercados requieren de instituciones dinámicas que se encuentren comprometidas con el desarrollo de los pobres para que con los actores del entorno económico puedan interactuar en beneficio de todo el sistema y el de los actores que lo componen (North 1990). Las instituciones económicas son los actores (formales e informales) importantes en el sentido de agilizar el desenvolvimiento económico de los sectores productivos de un territorio. Son formales porque poseen una estructura organizativa, obedecen a un marco establecido en las leyes y derechos. Por otra parte, las instituciones informales, no obedecen al marco regulatorio por que realizan actividades fuera de las Leyes y normas, surgen de las actividades informales (contrabando), pero proveen servicios necesarios para el desarrollo de actividades de los pobres rurales (por ejemplo: prestamistas monetarios). Las instituciones informales crean un ambiente habilitador para el crecimiento económico sin reglamentos y por consiguiente atractivo pero riesgoso que no ofrece garantías.

Finalmente, los servicios técnicos, empresariales y financieros son los catalizadores del funcionamiento del marco habilitador de los mercados y son proveídos públicamente y privadamente y la infraestructura es el capital físico construido y tangible que permite realizar principalmente las tareas de transformación, comercialización, y distribución de los productos y/o servicios (Gibson *et al.* 2004). El adecuado funcionamiento del marco habilitador (infraestructura, instituciones, políticas), las cadenas de valor y los proveedores de servicios permiten la incorporación de los pobres rurales a los mercados con el fin de promover el crecimiento económico de una región y reducir la pobreza rural.

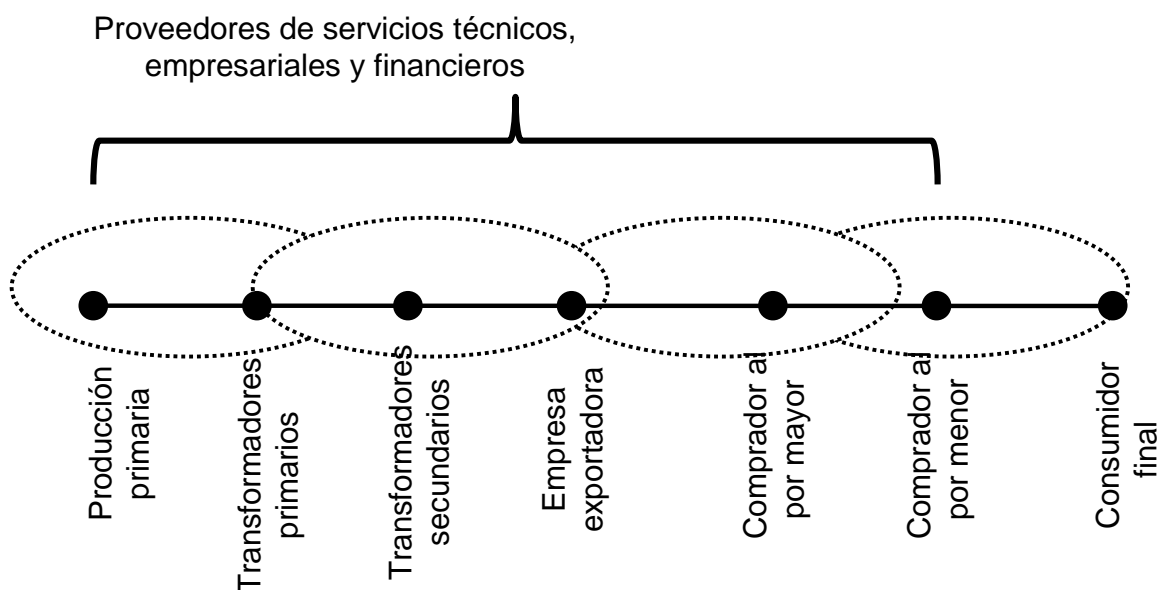
Resumiendo, el enfoque de mercados para la reducción de la pobreza consiste en la incorporación de los pobres rurales a los mercados por medio de las empresas rurales. Pero no sólo se necesitan empresas rurales, sino también un ambiente habilitador dinámico que ayude a impulsar a las empresas rurales para que sean competitivas en un mundo cada vez más globalizado. Un ambiente habilitador no solo comprime a las instituciones (formales e informales) y políticas que facilitan el desarrollo económico que favorece a los pobres para que estos tengan acceso a los capitales sino también integra a los pobres rurales a los sistemas económicos de manera rápida y eficiente (Farrington y Mitchell 2006).

2.3 Cadena de valor

Una cadena de valor engloba todas las actividades que se requieren para posicionar un producto o servicio desde su concepción, a través de etapas intermedias (transformación) y la entrega final a los consumidores incluyendo las relaciones entre las empresas autónomas vinculadas en una cadena (Figura 3) (Hobbs *et al.* 2000, Kaplinsky 2000).

Las cadenas de valor se caracterizan por estar orientadas hacia la demanda de consumidores cada día más exigentes en aspectos de calidad del producto y en estas se evidencian altos niveles de comunicación y coordinación entre actores (Springer-Heinze 2005).

Figura 3. Esquema de una cadena de valor



Adaptado de Lazzarini *et al.* (2004)

De acuerdo a Gereffi (1994) existen dos tipos de cadenas: la orientada hacia los compradores (buyer-driven) y la orientada hacia los productores (producer-driven). La primera orientada hacia los compradores se caracteriza por ser gobernada por los grandes distribuidores de grandes marcas los cuales tienen sus centros de producción en los países del sur. La segunda, se caracteriza por el poder que tienen las multinacionales sobre compradores y productores como también las grandes inversiones que estas realizan en infraestructura, por ejemplo, industria de automóviles y computadores (Stamm 2004).

El análisis de cadenas de valor se enfoca en las estructuras de gobernanza a lo largo de la cadena y la capacidad de algunos actores (generalmente compradores en países importadores) de definir e imponer parámetros en los contratos con otros actores. Estos tipos de gobernanza serán analizados adelante con más detalle, pero los más importantes son de mercados, redes, jerárquicos y cuasi-jerárquicos.

El enfoque de cadena de valor se enfoca en las relaciones institucionales a lo largo de las cadenas de valor. Este enfoque es una gran contribución para entender el desarrollo de las empresas exportadoras de productos (no-agrícolas, agrícolas y forestales) en los países del

sur las cuales se encuentran bajo condiciones de alta competitividad mundial (Humphrey y Schmitz 2003; Kula *et al.* 2006).

Este enfoque ha sido aplicado en un gran número de sectores (industriales, agrícolas y forestales) en los cuales se han estudiado las relaciones de poder entre proveedores y compradores, beneficios, provisión de servicios, oportunidades y requerimientos para productos y escalonamiento de procesos (Lusby y Derks 2006). Los principales resultados de estos estudios fueron: la importancia de la integración vertical (entre empresas) para incrementar la competitividad, incentivar y penalizar en el eslabón productivo, reducir costos de transacción y compartir riesgos.

El enfoque de cadena de valor, además de caracterizar las relaciones entre proveedores de materia prima y compradores en los mercados internacionales, ha sido utilizado para identificar las oportunidades y limitaciones para el escalonamiento de las empresas en el primer segmento de las cadenas de valor (Kula *et al.* 2006). Este enfoque también permite la identificación de las estrategias apropiadas para que las empresas de una cadena de valor sean más competitivas.

En síntesis, el enfoque de cadena de valor está orientado a estudiar las relaciones de poder entre las empresas del norte y las del sur principalmente, en sí no es un enfoque de desarrollo *per se*. Para el análisis de las cadenas de valor existen dos elementos clave: la gobernanza y el escalonamiento.

2.3.1 Gobernanza de la cadena de valor

Una buena gobernanza en la cadena de valor puede contribuir al éxito de esta al influenciar la producción y otras capacidades de las empresas (Kaplinsky y Morris 2001). Una de las propiedades esenciales de la cadena de valor es su estructura de gobernanza, la cual determina el flujo de los recursos y las ganancias (Gereffi 1994). El concepto de gobernanza se enfoca hacia los segmentos líderes de la cadena que ejercen un control de la información y las actividades productivas (Humphrey y Schmitz 2000). La estructura de gobernanza influye sobre la distribución de los ingresos entre los diferentes segmentos de la cadena de acuerdo a la coordinación existente entre las diferentes empresas que forman parte de esta (Muradian y Pelupessy 2005).

Las formas de gobernanza, denominadas también relaciones empresariales, son establecidas entre los actores de una cadena de valor para hacer frente a algunas limitantes empresariales. Según Humphrey y Schmitz (2000) existen cuatro formas de relaciones empresariales entre los actores de la cadena, estas son: relaciones comerciales entre productores y compradores (impersonales), redes (entre iguales), casi-jerárquicas (cautivas) en donde una empresa controla y gobierna la producción y la comercialización y las relaciones jerárquicas en las cuales se involucran lazos verticales.

- *Relaciones empresariales en los mercados*: Las relaciones empresariales en los mercados son de naturaleza impersonal basadas en la confianza mutua y en la teoría funcionan en una competencia perfecta (Schmitz 2004). Por ejemplo, en la cadena de valor de las setas locales mexicanas (te Velde *et al.* 2006) los colectores de setas de algunas comunidades proveen de setas frescas a los consumidores tradicionales a

través de intermediarios quienes compran las setas de acuerdo al precio del mercado mientras que los colectores de otra comunidad venden sus setas colectadas a un intermediario comunitario quien lo revende también en el mercado local.

- *Relaciones empresariales en redes:* Las redes surgen cuando los pequeños productores poseen diferentes destrezas o recursos individualmente, pero es necesario que se interrelacionen para poder prosperar. Por ejemplo, en el caso de la cadena de valor de los textiles guatemaltecos (Dunn y Villeda 2005), las relaciones entre artesanos e intermediarios son del tipo de redes (basadas en lazos de confianza mutua, lazos sociales y étnicos). En éste tipo de gobernanza, los compradores y artesanos emplean la comunicación personal para determinar especificaciones de los productos y establecer precios.
- *Relaciones empresariales cuasi-jerárquicas:* Las relaciones empresariales cuasi-jerárquicas son llamadas también cautivas porque se caracterizan por la existencia de una o varias empresas que gobiernan y controlan la producción en la cadena (Gereffi 2003). Las relaciones cuasi-jerárquicas se caracterizan por la existencia de dos contrapartes (compradores y productores) comprometidos en una relación a largo plazo y donde uno de ellos asume un rol dominante quien determina los estándares de calidad y controla el cumplimiento de éstos. Por ejemplo, en la cadena de valor del marañón diferenciados, el Sistema Económico Sectorial (SES) es una organización de pequeños productores y procesadores quienes producen, transforman y comercializan el marañón especial (Kay s/f). El SES establece estándares de calidad, provee servicios técnicos, controla y monitorea el cumplimiento de los estándares a lo largo de la cadena de valor garantizando la calidad del producto. Las cadenas de valor de la Jipi Japa y de la palma camedora son buenos ejemplos de cadenas cautivas (te Velde *et al.* 2006). Por ejemplo, en la cadena de valor de la Jipi Japa, la empresa que comercializa los productos (sombrosos y artesanías) en los mercados nacionales e internacionales ejerce un control sobre el tipo de productos a ser elaborados por los proveedores (no permite a sus proveedores mejorar sus productos o diversificarlos). La empresa se ha posicionado en el mercado con unos cuantos productos conocidos para los cuales ha incentivado el escalonamiento de procesos de forma unilateral.
- *Relaciones empresariales jerárquicas:* Finalmente, las relaciones jerárquicas se refieren a la incorporación de los pequeños productores en cadenas de valor integradas verticalmente (Gereffi 2004). Un buen ejemplo de jerarquía empresarial son las multinacionales, las cuales cuentan con centrales y subsidiarias en muchos países. Por otra parte, la multinacional Starbucks Coffee Company cuenta con un programa de proveedores preferidos en determinados países (Por ejemplo: Costa Rica, Guatemala) a quienes incentiva con premios y contratos a mediano y largo plazo para que les entreguen un café de calidad con las características de responsabilidad social y amigables con el ambiente (Ponte 2004). Starbucks C.A.F.E Practices (Prácticas de Equidad para el Productor Cafetalero) evolucionó del Programa del Productor Preferido de Starbucks (PSP). Por medio de éste sistema Starbucks se asegura que todos los actores (productores, transformadores, comercializadores) de la cadena cumplan con los aspectos económicos, sociales y ambientales que contempla el programa Starbucks C.A.F.E Practices. Para hacerlo,

los actores de la cadena deben obtener puntajes altos que les permitan beneficiarse de los sobrepuestos ofrecidos y contratos a mediano y largo plazo (incentivos). De esta manera, el programa de Starbucks C.A.F.E Practices ejerce una gobernanza jerárquica, donde Starbucks Coffee Company controla el cumplimiento de los estándares que exige el programa, el cual permite seleccionar y escoger a los proveedores que satisfagan los estándares.

2.3.2 Escalonamiento

Las empresas rurales para poder mantenerse en los mercados globalizados deben ser más competitivas. Ser competitiva implica producir productos de alta calidad, en suficientes volúmenes, a costos competitivos entre otras cosas. Una manera de ser más competitivo es por medio del escalonamiento, *upgrading* en inglés, significa hacer mejores productos, hacerlos de manera más eficiente (Por ejemplo: más cantidad en menos tiempo), o realizar otras actividades como el acceso a nuevos nichos de mercado (Humphrey y Schmitz 2000). El escalonamiento significa mejorar un producto (proporcionándole más valor), o un sistema de producción con el fin de diferenciarlo de la competencia y obtener mejores precios (Dunn y Villena 2005; Giuliani *et al.* 2005). La oferta de un producto diferente al de otras empresas productoras del mismo permite lograr una ventaja competitiva, la cual se puede aprovechar para mejorar los ingresos económicos de los actores de la cadena especialmente de aquellos que se encuentran en los primeros eslabones de la cadena (Kaplinsky 2001, Laven 2005).

Los tipos de escalonamiento que pueden realizar las empresas son: 1) Producto, 2) Procesos, 3) Funciones y 4) Entre sectores (Humphrey y Schmitz 2000). El primero consiste en el mejoramiento de la producción y de la calidad. El segundo, escalonamiento de procesos consiste en mejorar el sistema de producción, por ejemplo, mediante el empleo de nuevos equipos y maquinarias (tecnologías) que permitan mejorar la transformación de los insumos en productos con valor agregado. El tercero, consiste en realizar nuevas actividades que coadyuven a aumentar el valor del producto como por ejemplo marketing (marca, logo, promoción, ventas). Finalmente, el escalonamiento intersectorial se logra a través de la participación en nuevas áreas de producción y con nuevos productos y/o servicios.

- *Escalonamiento de producto:* Escalonamiento de producto significa moverse hacia líneas de producto más sofisticadas en términos de aumentar el número de unidades (Humphrey y Schmitz 2000). El escalonamiento del producto también puede ser entendido como la introducción de nuevos productos o el mejoramiento de los existentes realizados de manera más rápida que la competencia (Kaplinsky 2001). Un ejemplo de escalonamiento de producto lo podemos encontrar en una de las cadenas de valor descritas por Dunn *et al.* (2006), en la cadena de valor de productos hortícolas de Guatemala en donde los PPO debieron adoptar nuevas prácticas agrícolas para el cumplimiento de los requisitos exigidos por los compradores como las normas de Buenas Prácticas Agrícolas (GAP) y Sanitarias y Fitosanitarias (SPS).
- *Escalonamiento de procesos:* Según Kaplinsky (2001), el escalonamiento de procesos significa mejorar la eficiencia de los procesos de producción asegurando que los productos obtenidos sean de mejor calidad que los de la competencia. El

escalonamiento de procesos consiste en la optimización de insumos, puntualidad en la entrega de un producto o servicio que pueden ser realizados por medio de la reorganización del sistema de producción o el empleo de una tecnología superior (Schmitz 2004). Por ejemplo, en la cadena de valor de productos hortícolas descrita por Fearne y Hughes (1999) el escalonamiento de procesos fue la implementación de tecnologías que permitan agregar más valor a los productos (lavado, procesado, envasado). Otro ejemplo del escalonamiento de procesos lo encontramos en el caso de la palma camedora (te Velde *et al.* 2006) en la cual el empresario pudo mejorar la calidad del producto a través del empleo de nuevas tecnologías obtenidas a través de su conexión con compradores en EE.UU.

- *Escalonamiento de funciones:* Según Gereffi (2001) el escalonamiento de funciones se refiere a la adquisición de funciones superiores en la cadena como el diseño o el mercadeo de productos, pero para Dunn *et al.* 2006 este tipo de escalonamiento es considerado como la adquisición de nuevas funciones de una empresa en una cadena de valor más lucrativa. Por ejemplo, en la cadena de valor de la Jipi Japa (te Velde *et al.* 2006) se puede evidenciar éste tipo de escalonamiento, el cual consiste en el mercadeo de productos de alto valor agregado (artesanías, bolsones) en los aeropuertos en donde son adquiridos por turistas con alto poder adquisitivo. Otro ejemplo de escalonamiento funcional se presenta en la cadena de valor de productos hortícolas de Guatemala (Dunn *et al.* 2006) en donde los PPO eliminan a los intermediarios de la cadena de valor y toman sus funciones para realizar negociaciones más directas con los compradores.
- *Escalonamiento de sectores:* Este tipo de escalonamiento consiste en moverse hacia una nueva cadena de valor (Kaplinsky 2001), pero de acuerdo a Dunn *et al.* (2006) a este tipo de escalonamiento se lo conoce como escalonamiento de canales. Las empresas se mueven a diferentes sectores con las lecciones adquiridas en una cadena en particular (Schmitz 2004). Con estos conocimientos y prácticas adquiridos, las empresas pueden aventurarse a otros sectores más prometedores o con alto potencial haciendo frente a las condiciones cambiantes del mercado. Por ejemplo, en la cadena de valor de las setas mexicanas (te Velde *et al.* 2006) en la cual los empresarios mexicanos al principio se especializaron en el procesamiento de setas locales mexicanas orientadas a satisfacer la demanda local, pero desde la aparición de emprendedores extranjeros que introdujeron setas Matsutake, de mejor calidad y aceptación en los mercados asiáticos (especialmente en el Japón), las otras empresas locales comenzaron a incentivar la producción de esta nueva seta cambiándose de esta manera de cadena de valor de setas locales hacia una cadena de setas especializadas.

2.3.3 Enfoques relacionados a la cadena de valor

Durante las últimas cinco décadas se han desarrollado muchos enfoques relacionados al estudio y comprensión de las cadenas de valor de los países del sur (por ejemplo: ropa deportiva, repuesto de automóviles, turismo y productos agrícolas y forestales) y las relaciones de éstas empresas con los compradores y consumidores en el norte. Para sintetizarlos podemos agruparlos desde tres perspectivas: estudios para el desarrollo, análisis de subsectores y competitividad sistémica.

La primera perspectiva (estudios para el desarrollo), observa a las cadenas como redes de industrialización y distribución de ingresos. Los grandes exponentes de esta perspectiva fueron Perroux (las grandes empresas generan las economías de otras más pequeñas), Hirschman (la demanda por un producto induce a más inversiones de los proveedores) y Gereffi (las cadenas de valor poseen estructuras de gobernanza) cuyos trabajos influenciaron las políticas industriales y regionales en la década de los 60 y 70 y dieron origen a nuevos enfoques como el de la *filière* “cadena” en francés. Los franceses durante la década de los 60 buscaron la manera de analizar los sectores industriales y agropecuarios aplicando el enfoque de la *filière*. Este permitió lograr una mejor comprensión de los procesos económicos presentes en los sectores industriales y agropecuarios en Francia y en las ex-colonias francesas (Lenz 1997). La relación entre el enfoque de la *filière* y el de la cadena de valor radica en que la primera es un enfoque analítico de las etapas de producción, transformación y distribución de un bien o servicio a lo largo de la cadena en las cuales se va agregando valor y por lo tanto diferenciando de la competencia (Stamm 2004). Mientras que el enfoque de la cadena de valor es descriptivo acerca de las etapas de producción, transformación y distribución de productos y servicios, el enfoque de la *filière* analiza las funciones de las instituciones (empresas, sectores industriales) del entorno meso en la coordinación de las cadenas de valor.

Segunda perspectiva (análisis de subsectores), denominado también de los sistemas agro-alimentarios, es un enfoque empleado para el análisis del impacto en consumo de alimentos y está ligado a la producción y los medios de vida rurales. Basado en el análisis de subsectores, del Servicio de Consejería para la Inversión Extranjera del Banco Mundial (FIAS) desarrolló una metodología propia de enfoque de cadena de valor que mide el tiempo y costo de producción de un producto en cada etapa de la cadena (Altenburg 2007).

Tercera perspectiva (Sistema Nacional de Innovaciones), es un esquema que describe el involucramiento de las empresas en redes. Este se enfoca en la innovación en vez que la producción y pone más énfasis en el ámbito nacional en vez que el global. El Sistema Nacional de Innovaciones es una red de actores (empresas, organizaciones, agencias gubernamentales, consumidores) quienes interactúan para lograr la innovación de una economía nacional. Un gran aporte de esta perspectiva es que pone énfasis en la aplicación de conocimientos de las universidades y centros de investigación y conceptualizan la interacción entre tres niveles diferentes (interno, relaciones entre empresas, e instituciones).

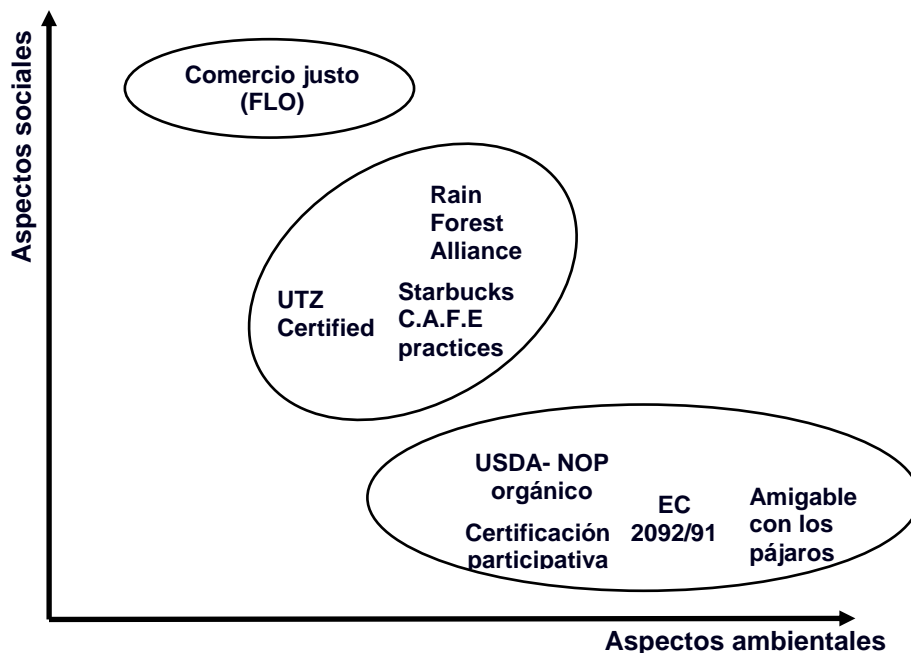
Finalmente, la última perspectiva (competitividad sistémica), es un concepto desarrollado en Alemania en 1990 y se enfoca en la competitividad de las empresas (entorno meso), marco regulatorio público y privado (entorno macro), empresas y sus interrelaciones (entorno micro) y de las estructuras socio culturales (entorno meta).

2.4 Certificación

En la actualidad en el mercado de cafés diferenciados existen cuatro tipos de certificación, estas son: certificación de tercera parte, privada, voluntaria y comercio justo. Entre las certificaciones más conocidas durante los últimos 20 años son la certificación de tercera parte (orgánica) y de comercio justo, pero en los últimos cinco años otros tipos de certificaciones han cobrado gran notoriedad por su rápida expansión en el mercado de cafés diferenciados como Rainforest, UTZ Certified y Starbucks C.A.F.E practices. De acuerdo a los aspectos sociales, económicos y ambientales considerados en los esquemas de

certificación anteriormente descritos, una descripción gráfica que resalta tres grupos (Figura 4). El primero, conformado por el comercio justo cuyos criterios son más sociales que ambientales. El segundo grupo, compuesto por los nuevos esquemas de certificación cuyas guías y/o códigos de conducta engloban criterios sostenibles (económicos, sociales, ambientales). Finalmente, el tercer grupo conformado por los esquemas ambientales cuyos criterios considerados son estrictos en este aspecto y muestran una falta de orientación en aspectos sociales principalmente.

Figura 4. Aspectos sociales y ambientales de los esquemas de certificación de café oro



Fuente: Elaboración propia

2.4.1 Certificación por tercera parte

La certificación es una garantía otorgada por una agencia independiente con el fin de aseverar el cumplimiento de normas en la producción y procesamiento de un producto de acuerdo a los requerimientos exigidos (Bass *et al.* 2001, Andersen 2003). Según Conroy (2005) la certificación implica que los PPO deben adoptar compromisos rigurosos para respetar estándares de calidad impuestos por los mercados especializados. Aparte de ser una garantía legal acerca de la calidad del producto, la certificación es una herramienta útil que permite a las EAC productoras y/o procesadoras acceder a mercados especiales. En la actualidad existen una serie de sistemas de certificación otorgados por agencias privadas. Estos sistemas de certificación premian la producción y el procesamiento socialmente responsables (comercio justo) y amigables con el ambiente (orgánicos). Estos sistemas tienen la particularidad de redefinir las relaciones entre las EAC del sur con las empresas compradoras en el norte.

Por otra parte, la acreditación es la certificación de un organismo de certificación de acuerdo a la norma referencial ISO 65, norma cercana a la norma ISO 9001 para una empresa. El principal rol de un organismo de acreditación acredita al organismo

certificador y su legitimidad tiene sus bases en el reconocimiento mutuo y la participación de las autoridades públicas dentro de sus estructuras. A nivel mundial, el Foro de Acreditación Internacional (IAF) es una estructura que agrupa a los organismos de acreditación y facilite que estos intercambien y armonicen sus prácticas, además, en cada continente existen otras estructuras de reconocimiento y concertación como el Consejo Interamericano de Acreditación (IAAC) para el continente americano. Por consiguiente, la acreditación de los organismos de certificación les permite a nivel internacional, conseguir la aceptación de sus servicios, reconocimiento de sus competencias, simplificación de trámites y establecimiento de confianza a nivel nacional e internacional.

La primera etapa en la implementación de una política de calidad de los productos agrícolas, es la elaboración y homologación de un pliego de condiciones. La segunda etapa consiste en la certificación de los productos con base al pliego de condiciones. La tercera etapa consiste en que el organismo de certificación entregue confianza y cumpla con la norma ISO 65. Paralelamente a la tercera etapa, los gobiernos deben implementar un sistema de aprobación por mediante el cual la autoridad administrativa autoriza a un organismo de certificación a emitir el documento formal para una certificación. En la cuarta etapa, el organismo de acreditación estará conforme con la norma ISO 65 y firmar acuerdo de reconocimiento con sus homólogos. Para la acreditación, la organización de certificación puede acudir a cualquier organismo de acreditación de su propia elección, signatario de los acuerdos de reconocimiento. En cambio, la aprobación la realizarán las autoridades públicas pertinentes, por esto, las autoridades públicas son actores imprescindibles en la credibilidad de la certificación.

Los esquemas de certificación por lo general han sido desarrolladas por el consenso de actores involucrados en una cadena de valor, por ejemplo, grupos de productores, ONG y grupos de consumidores han formado la Federación Internacional para el Movimiento de la Agricultura Orgánica (IFOAM) a principios de la década de los 70 desarrollando los estándares ambientales para la producción orgánica (Howard 2006).

Por lo general, los esquemas de certificación son empleados para comunicar a los consumidores acerca de los aspectos ambientales y sociales en las actividades de producción, procesamiento y comercialización de estos cafés. Esta comunicación hacia los consumidores, es realizada a través de las etiquetas, por esto también que muchos autores definen a estos cafés como eco-etiquetados (Ponte 2004).

Para algunos expertos, estos sistemas son considerados como las nuevas barreras no arancelarias mientras para otros son considerados como medios de promoción para la exportación (Conroy 2005). Algunos de estos esquemas requieren que terceras partes (agencias de certificación) realicen el proceso de certificación y/o verificación a través de la inspección, control y monitoreo respectivo del cumplimiento de los estándares exigidos por las acreditadoras internacionales como la Organización Internacional para el Etiquetado Justo (FLO-I e.V) para el comercio justo, pero otros como la certificación participativa es una alternativa a la tercera parte, pero tiene como estándares básicos a los de la producción orgánica (Fonseca 2005). Entre los esquemas de certificación más reconocidos en el sector de la caficultura especial tenemos al orgánico, certificación participativa, amigable con los pájaros y comercio justo.

- *Orgánico:* Las EAC productoras y/o procesadoras pueden adoptar métodos de producción orgánicos por razones ideológicas, interés en aspectos de salud y ambiente e ingreso a mercados especiales. Por lo general, las EAC en los países productores de café adoptan prácticas de cultivo orgánico por que no pueden acceder a la compra de agroquímicos convencionales debido a los altos costos de estos insumos (Bacon 2005). La adopción de prácticas de manejo orgánicas por parte de las EAC productoras y/o procesadoras es de carácter voluntario, pero requiere la certificación, verificación y/o monitoreo de una tercera parte (agencia certificadora acreditada) la cual esta encargada de controlar el cumplimiento de los estándares de producción orgánica. Por lo general, los estándares más empleados para este esquema de certificación fueron establecidos por la Federación Internacional para el Movimiento de la Agricultura Orgánica (IFOAM).

La IFOAM es una estructura de organizaciones que establece estándares para la producción y procesamiento de productos orgánicos a nivel internacional desde su fundación en 1972. Dichos estándares son considerados como referencia para programas nacionales de estándares orgánicos e involucran por lo general el manejo ambiental (agua, suelo, biodiversidad), no empleo de Organismos Genéticamente Modificados (OGM), agroquímicos, fertilizantes y la adopción de prácticas culturales y amigables con el ambiente (control biológico de plagas y enfermedades, asociaciones y rotación de cultivos, aplicación de compost y estiércoles).

En la actualidad existe una amplia gama de agencias certificadoras a nivel nacional e internacional cuya función es la de verificar y controlar el cumplimiento de las normas de la agricultura orgánica por parte de las EAC productoras y/o procesadoras. Por ejemplo, en Costa Rica, la agencia certificadora Eco-logica es la única que tiene la autorización nacional para la certificación orgánica de acuerdo a los estándares USDA-NOP de la Agencia Internacional para la Certificación Orgánica (OCIA).

Los premios bajo este estándar de certificación están en función al comportamiento del precio del café convencional e históricamente ha fluctuado entre 25-30% por encima del Precio “C” convencional. Además, el café orgánico al ser un producto especial cuyo consumo se ha incrementado en los países del norte, es comercializado de forma privada entre EAC productoras y/o procesadoras y compradores (importadores y/o tostadores).

- *Certificación participativa de Costa Rica y otros países:* La certificación participativa es un mecanismo de control y monitoreo a nivel interno de las EAC productoras y/o procesadoras que quieren comercializar sus productos a nivel local. Primero, la certificación alternativa es de carácter voluntario e impulsado por ONGs.

En Costa Rica, en el artículo 5 del capítulo II de La Ley No 8542 sobre el Desarrollo, Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica en Costa Rica define a los sistemas de certificación participativa como “los sistemas desarrollados por medio de relaciones directas entre los productores orgánicos y

consumidores, quienes entre sí, garantizan el origen y la condición de los productos orgánicos destinados al mercado nacional”. Este sistema está considerado en la Ley con el fin de que sea una alternativa a la certificación orgánica de tercera parte para la comercialización de productos orgánicos en mercados locales. VECO-Costa Rica (ONG de Cooperación y Desarrollo Belga) promueve este mecanismo alternativo involucrando a otras contrapartes locales con el fin de comercializar sus productos en ferias de productos especiales, y negocios de expendio de productos y bebidas.

El Foro Ecueménico para el Desarrollo Alternativo de Guanacaste (FEDEAGUA) y la Asociación de Productores Orgánicos de Turrialba (APOT) son organizaciones de segundo grado que cuentan con puntos de venta locales, por ejemplo, la feria de productos orgánicos de APOT en la ciudad de Turrialba y el mercado Ecológico El Guayabo, que trabaja FEDEAGUA en la Península de Nicoya. En ambas organizaciones se ha construido una importante base social a través del trabajo con productores, ONG, otras instituciones de las zonas, para la construcción de cualquier emprendimiento participativo.

Con respecto a experiencias de certificación participativa en otros países se tienen casos de éxito en Brasil, Nueva Zelanda y la India. En estos países estos sistemas actúan como sistemas de garantía para la comercialización de productos en mercados locales, pero no se reconoce como una certificación formal (por ejemplo: de tercera parte). En EE.UU. el esquema Certified Naturally Grown (CNG) es un programa de certificación alternativo para productos que asegura el cumplimiento de las prácticas agrícolas orgánicas del Programa Nacional Orgánico del Departamento de Agricultura de EE.UU. (USDA-NOP), aunque en la realidad es un programa separado a este (CNG 2007).

El programa CNG promueve el fortalecimiento del movimiento orgánico removiendo las barreras financieras que excluyen a los productores que venden sus productos localmente y directamente a los consumidores. Actualmente, este esquema de certificación participativa, es internacionalmente reconocido como una alternativa al programa USDA-NOP y sirvió como modelo para el establecimiento del programa de certificación participativa de la India en el 2006. Bajo este programa se encuentran 500 productores registrados provenientes de 47 estados de EE.UU.

Este tipo de certificación facilita la comercialización de productos de las EAC productoras y/o procesadoras que están en proceso de transición (de la producción convencional a la orgánica) con el fin de generar ingresos a los productores y mantenerlos involucrados en la especialización de su producción y procesamiento. Bajo este mecanismo, el control y monitoreo del cumplimiento de los estándares sociales y económicos es realizado por los miembros de las EAC reduciendo significativamente los costos de transacción que involucran otros esquemas (por ejemplo: orgánico y comercio justo).

La certificación participativa es también un mecanismo que facilita a las EAC productoras y/o procesadoras acceder a otros estándares de certificación más

complejos y comercializar sus productos en mercados locales, lo que les ayuda a adquirir experiencia y aprendizaje para poder exportar en el futuro. También, la certificación participativa aparte de ser un mecanismo es una alternativa para que las EAC productoras y/o procesadoras puedan comercializar sus productos a nivel local donde el marco regulatorio no es exigente ni muy riguroso y adquirir destrezas que les permitan optar por estándares de certificación más altos y aprovechar mejores oportunidades de mercado.

- *Amigable con los pájaros:* Este esquema de certificación es el más riguroso de este grupo porque además de incluir aspectos de sombra, número de especies forestales nativas (12 especies), las fincas para obtener este esquema de certificación deben estar certificados como orgánicos previamente. Aunque este tipo de certificación sigue una guía de prácticas elaboradas por el Centro de Aves Migratorias del Instituto Smithsonian (SMBC), se requiere que una agencia de tercera parte autorizada realice el monitoreo y verificación de la guía de producción, procesamiento y comercialización.
- *Comercio justo:* El comercio justo evolucionó en la década de los 50 principalmente por la iniciativa de grupos religiosos y políticos los cuales establecieron redes comerciales de apoyo (Parrish *et al.* 2005). La iniciativa de emplear estas redes comerciales para permitir a las EAC productoras y/o procesadoras del Sur el acceso a nuevas oportunidades de mercado en el norte fue posible gracias a la primera asociación Holandesa de comercio justo (Max Havelaar) establecida en 1988.

Los principios del comercio justo pueden ser agrupados en dos grupos: aspectos económicos y sociales. En el primero, se considera que los compradores de café comercio justo deben pagar el precio establecido (precio piso) para el café convencional y orgánico (US\$ 1.31/lb y US\$ 1.51/lb respectivamente), proveer crédito de al menos el 60% del valor de contrato cuando los proveedores así lo requieran. En el segundo, se considera la compra directa de las EAC productoras y/o procesadoras sin la influencia de intermediarios, establecimiento de contratos a largo plazo y transparentes y acuerdos cooperativos y no competitivos entre EAC y la no explotación del trabajo infantil.

Los principios anteriormente descritos fueron establecidos por la Organización Internacional del Comercio Justo (FLO-I) desde su creación en 1997. El trabajo de la FLO-I es realizado por dos diferentes organizaciones. La FLO Internacional e.V. que establece las reglas y estándares de acuerdo a las normas y estándares para comercio justo, y la FLO-Cert GmbH que certifica a las EAC productoras y/o procesadoras, importadores y tostadores.

- *Rainforest Alliance:* Este esquema de certificación no ofrece un premio por el café, sino el derecho de uso del sello de certificación Rainforest para que sean comercializados en cadenas de supermercados. Por ejemplo, las multinacionales Kraft Foods y McDonald's compran grandes volúmenes de café con certificación Rainforest, la primera para comercializarla en supermercados y la segunda expende

café Rainforest en sus restaurantes Mac Café del Reino Unido, así también lo hacen Lavazza y Yuban Coffee (grandes importadores y tostadores) para comercializarlo con sus propias marcas y en los emprendimientos privados. Se puede resaltar también a las compañías aéreas KLM y Nippon Airlines en las cuales se sirven cafés certificados Rainforest Alliance en los vuelos transatlánticos (Whelan 2007).

- *UTZ Certified*: Es un programa de certificación privado que cuenta con su propio código de conducta. UTZ Kapeh es el nombre de una fundación establecida en 1999 por Ahold, una cadena multinacional de supermercados de Holanda, y por exportadores de café guatemaltecos. Este estándar voluntario no reconoce ningún premio para el café oro sino provee información de mercado, servicios técnicos y establece contactos con potenciales compradores para que las EAC productoras y/o compradoras realicen sus propias negociaciones, pero la fundación cobra un cierto porcentaje de las ventas realizadas a los compradores para cubrir costos administrativos y otros.

2.4.2 Esquemas de certificación privada

Algunas de estas iniciativas han sido desarrolladas por compañías privadas con el fin de establecer relaciones más directas con los proveedores de café oro en los países productores. Por lo general, estas iniciativas cuentan con códigos de práctica o conducta que consideran una serie de criterios agrupados en aspectos ambientales, sociales y económicos principalmente. Además, estos códigos se han diseñado adaptando estándares existentes; por ejemplo, los estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con respecto a la explotación del trabajo infantil han sido considerados por iniciativas privadas como la Nestlé's Corporate Social Responsibility.

La gran mayoría de estas compañías han elaborado códigos de conducta sin considerar directamente los impactos que podrían tener sobre los proveedores a mediano y largo plazo. También, algunas de iniciativas privadas incorporan el monitoreo y verificación de los códigos de conducta autorizando a agencias certificadoras autorizadas a realizar esta tarea (Conroy 2005). Entre estas iniciativas empresariales privadas más destacadas por su alcance y reconocimiento en el sector de cafés convencionales y diferenciados tenemos a Starbucks C.A.F.E Practices.

- *Starbucks C.A.F.E Practices*: Starbucks en conjunto con Conservación Internacional desarrollaron guías de compra para café socialmente responsable denominadas C.A.F.E Practices (Prácticas de equidad para el café y productores) en el 2001. Estas guías han servido para promover prácticas de relaciones de equidad con productores cafetaleros, trabajadores y comunidades como también para proteger el ambiente (Muradian y Pelupessy 2005). Estas guías definen aspectos sociales, ambientales y económicos críticos para el cultivo, procesamiento y comercialización de café oro para Starbucks. Para ser un proveedor de C.A.F.E Practices, los productores, procesadores y exportadores deben satisfacer requisitos mínimos para demostrar las mejores prácticas, las cuales están sujetas a verificación independiente autorizada bajo las guías elaboradas. Las guías contienen 28 indicadores específicos que involucran cinco áreas específicas: calidad de producto, transparencia económica, responsabilidad social en el cultivo y procesamiento del café oro. Aunque, los proveedores con altos puntajes reciben un estatus preferencial,

mejores precios y mejores términos de contrato, no implica que reciban un premio significativo, por ejemplo, los proveedores estratégicos recibirán un premio de US\$ 0.05/lb durante el primer año el cual seguirá incrementándose si va mejorando la calidad del café durante las próximas cosechas.

2.5 Servicios técnicos, empresariales y financieros para el desarrollo de empresas rurales

2.5.1 Servicios de desarrollo empresarial

Los servicios de desarrollo empresarial (SDE) se refieren a toda una gama de servicios prestados a las empresas rurales en varias etapas de su desarrollo (iniciativa pre-empresarial, empresarial y empresa rural) para el fortalecimiento de las capacidades organizativas y administrativas de estas. Los beneficios que ofrecen los SDE a las empresas son: el acceso a los mercados especializados, la diversificación de los contactos de mercado, el aumento de la eficiencia de la empresa a través del fortalecimiento de la administración y la organización empresarial, la conexión con otras empresas acopiadoras, transformadoras y de comercialización, el mejoramiento de la producción y la comercialización de sus productos (Phillips y Steel 2003, Marshall *et al.* 2003).

Los SDE son reductores de los costos de transacción, forjadores de la capacidad empresarial y agregan valor a los productos o servicios a través del fortalecimiento de las capacidades existentes o el desarrollo de nuevas capacidades por parte de las empresas rurales para poder hacer frente a los requerimientos en volumen, calidad y entrega a tiempo de sus productos y/o servicios (Hitchins *et al.* 2004).

Los SDE están orientados a llenar las brechas que las ER tienen en diferentes áreas (comerciales, administrativas y organizativas). Se pueden distinguir entre tres tipos de SDE (Cuadro 2):

- *Servicios especializados:* Servicios orientados hacia empresas rurales las cuales necesitan dinamizar una actividad o requieren de una consultoría especial como son las exportaciones hacia otros países o necesitan promocionar un producto o servicio en el mercado.
- *Servicios incluidos o incorporados:* Son aquellos que se encuentran dentro de un paquete de servicios adquiridos por la empresa rural y tienen la finalidad proveer consejos y mejorar el control de calidad de los productos.
- *Servicios informales:* Son aquellos que son prestados por centros de información de mercados de agencias gubernamentales en su mayoría o de las cámaras de industria con el fin de mejorar el funcionamiento de las empresas que operan en varios sectores.

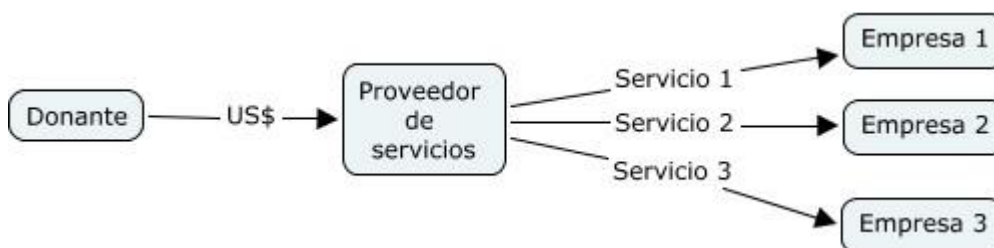
Cuadro 2. Tipos de servicios de desarrollo empresarial

Tipo de servicio	Servicios	Tipo de proveedores
Servicios especializados	Auditorías, publicidad, exportación, servicios legales, consultoría e información técnica	Organizaciones Gubernamentales y No Gubernamentales, Consultores privados
Servicios incorporados en las relaciones empresariales	Consejos, control de calidad, información de mercado	Empresas en las cadenas de valor, proveedores de insumos, transformadores
Servicios informales	Información, conocimiento y consejo acerca las empresas, precios, tendencias	Productores, asociaciones/cooperativas, cámaras de comercio e industria, agencias de gobierno

Fuente: Elaboración propia

Los enfoques tradicionales para la prestación de servicios de desarrollo empresarial por parte de las agencias gubernamentales y ONG se caracterizaban por contar con un solo proveedor el cual recibía las donaciones y las canalizaba hacia a las empresas (Phillips y Steel 2003) (Figura 5). Las limitaciones de este enfoque son: cobertura limitada, empresas tienen poca capacidad de expresar su demanda, falta de incentivo para responder a la “demanda” de las empresas por parte de los proveedores (los proveedores responden a las necesidades de los donantes, no de las empresas “clientes”, falta de sostenibilidad (costos de los servicios altamente subsidiados de los donantes, poca disponibilidad por parte de las empresas de pagar por los servicios.

Figura 5. Enfoque tradicional en la provisión de servicios de desarrollo empresarial



Fuente: Phillips y Steel (2003)

Las empresas rurales necesitan de la provisión de servicios que las orienten a mejores mercados, clientes seguros, adopción de estándares de calidad, mejoramiento de la productividad, mejor comunicación, reducción de costos de transacción, acceso a nuevas tecnologías que les permitan ser más competitivas en los mercados cada vez más globalizados. Para hacerlo, las empresas rurales deben obtener servicios empresariales de acuerdo a sus necesidades y al alcance de estas (Hitchins *et al.* 2005).

De acuerdo a Phillips y Steel 2003 y McKee 2005 los principales servicios empresariales ofertados a las empresas rurales son:

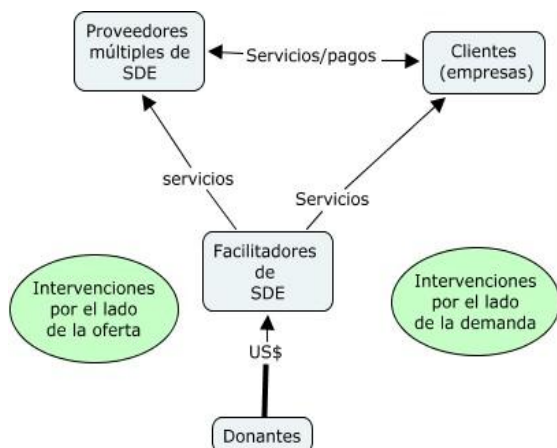
- Identificación y desarrollo de nuevos productos y/o mercados
- Promoción de alianzas estratégicas
- Capacitación en negocios y mercadeo
- Consejería y tutorías
- Construcción de capacidad para las empresas rurales
- Participación en eventos especiales (ferias, misiones comerciales)
- Comercialización y mercadeo de productos
- Acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación
- Información de mercados.

Las principales desventajas en la provisión de servicios empresariales son:

- Provisión de servicios empresariales genéricos y no especializados
- Altos costos para las empresas rurales
- Acceso limitado
- Servicios técnicos ofrecidos de acuerdo a la oferta y no a la demanda real de las empresas rurales
- Información de mercados solo accesible para los que puedan pagar por esta
- Desconfianza entre empresas rurales del mismo sector.

A finales de los años 90, un nuevo enfoque fue propuesto por varias agencias de cooperación (OIT, USAID, COSUDE, entre otras), orientada hacia la creación de una oferta de una amplia gama de servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de un gran número de empresas cómodamente (Tanburn 2005) (Figura 6). Este enfoque contempla el desarrollo de mercados, la estimulación de la demanda y la oferta, la minimización de subsidios a nivel de las transacciones, la colaboración con proveedores múltiples privados en el mercado y el desarrollo de una visión de sostenibilidad a futuro (USAID 2005). Los nuevos roles de los facilitadores en el nuevo enfoque son: el desarrollo de mercados SDE (investigación de mercados, identificar la oferta y la demanda, implementar intervenciones para atender las limitantes en los mercados), recibir y gestionar donaciones. Entre las ventajas más importantes de este esquema se puede resaltar la provisión de servicios más orientados a las necesidades reales de las empresas rurales (a la medida del cliente) y además bajo este sistema se reduce el favoritismo existente en el sistema tradicional. Por otra parte, los retos para la implementación de este sistema en el sector rural es el poco alcance de estos servicios para las empresas rurales que se encuentran muy alejadas como también la falta de la infraestructura necesaria para disminuir las brechas existentes de comunicación (Telefonía e internet) y la falta de incentivos innovadores que atraigan la atención de clientes potenciales.

Figura 6. Nuevo enfoque de servicios de desarrollo empresarial



Fuente: USAID (2005)

2.5.2 Servicios técnicos

Los servicios técnicos son aquellos proveídos con el fin de mejorar la producción, transformación de productos y las actividades de las empresas rurales. Entre los servicios técnicos más importantes tenemos:

- Provisión de insumos para la producción (fertilizantes, plaguicidas)
- Asesoramiento técnico en la aplicación de insumos
- Prestación de servicio de transporte
- Almacenamiento y distribución de productos
- Transferencia de tecnologías
- Consejerías (capacitaciones)

Las limitaciones que se presentan en la provisión de servicios técnicos más comunes de acuerdo a Maccari (2004) son:

- Altos de costos por estos servicios
- Alcance reducido
- Proporcionado solo a empresas consolidadas
- Servicios técnicos ofrecidos de acuerdo a la oferta y no a la demanda
- Proporcionado generalmente por proveedores al servicio de compañías monopólicas

Los proveedores de servicios técnicos son: las agencias gubernamentales, no-gubernamentales, agencias de cooperación, asociaciones y cooperativas (formales) y los grupos de pequeños productores organizados (informales). Por ejemplo, las agencias gubernamentales relacionadas con la producción agropecuaria han empleado los servicios de extensión agrícola con el fin de aumentar los rendimientos productivos y difundir una amplia gama de tecnologías especialmente durante el auge de la revolución verde. Aunque, estos servicios de extensión alcanzaron a un gran número de productores gracias a las donaciones de países industrializados del norte, provocaron una dependencia notoria por parte de los productores hacia las donaciones y por consiguiente el bajo desarrollo en emprendimientos propios.

2.5.3 Servicios financieros

En el mercado existen dos tipos de servicios financieros para el sector rural. El primero, orientado hacia la provisión de servicios financieros a productores (por ejemplo: microcrédito). Los principales proveedores de este tipo de servicio son privados (entidades bancarias o financieras). El segundo, orienta los servicios financieros hacia las empresas rurales y los principales proveedores son programas de agencias de Cooperación (USAID).

Según Vega-González (1998) los logros obtenidos por la revolución micro-financiera en las dos últimas décadas han sido la reducción de los costos de transacción y de las fallas de mercado, alta participación de los clientes (no solo acceden a créditos sino también realizan depósitos), independencia de los subsidios, sostenibilidad del sistema, y mayor alcance (áreas rurales). El éxito permitió a los gobiernos y agencias de desarrollo compartir una perspectiva de que el micro-financiamiento representaba un instrumento serio para la promoción del desarrollo económico y la reducción de la pobreza. En la década de los 90, la estrategia de proporcionar subvenciones a los países en vías de desarrollo cambió hacia la adopción de otras opciones como el micro-financiamiento sostenible conocido a nivel industrial como “Mejores Prácticas”. La revolución en el micro-financiamiento para los pobres en las últimas dos décadas fue llevada a cabo por cooperantes que desarrollaron metodologías diseñadas para lograr altas tasas de pagos, recuperación rápida de costos y mayor alcance hacia clientes potenciales con preferencia mujeres (Vega-Gonzalez 1998, Robinson 2001). En la actualidad, se presta énfasis en la construcción de enfoques comerciales para el micro-financiamiento orientado a ampliar el alcance y aumentar la escala para atender los requerimientos de los pobres en áreas urbanas y rurales a través de una amplia gama de servicios financieros confiables (ahorros, remesas, seguros y crédito) sin tener que depender en la donación de la cooperación (Charitonenko y Campion 2004).

Por otra parte, los retos que trae consigo la revolución financiera son: los altos costos de transacción (baja densidad poblacional, infraestructura inadecuada, empleos fuera de finca limitados), bajos niveles de gobierno y manejo de las instituciones financieras, políticas macroeconómicas inadecuadas, marco político financiero desfavorable (altas tasas de interés), marco legal deficiente, falta de control de las instituciones financieras, temporalidad de la producción agrícola y susceptibilidad a choques.

Los servicios financieros permiten a los individuos distribuir sus gastos a lo largo del tiempo. Lo que significa si ese individuo no puede pagar en efectivo ahora, lo puede hacer con el ingreso pasado (ahorro) o futuro (crédito). Las empresas rurales, por ejemplo las EAC emplean los servicios financieros generalmente para: 1) Asegurar su liquidez durante sus ciclos normales de su actividad, 2) Aprovechar oportunidades de mercado e inversión y 3) Construir su capacidad de expansión (Rutherford 2000).

Estos servicios pueden ser entregados por dos tipos de instituciones. Las instituciones formales, están compuestas por: bancos, ONG y cooperativas y las informales (prestamistas no-formales, socios). Las instituciones formales se caracterizan por estar reguladas, son sujetas a inspecciones del gobierno y exigen que sus clientes sean económicamente viables (Eaton y Shepherd 2001). En cambio, las instituciones informales no se encuentran reguladas, ni tampoco pagan impuestos, cuentan con sus propios sistemas de cobranza y cumplimiento. Estas instituciones operan más estrechamente con las poblaciones rurales,

poseen mejor información, son innovadoras y flexibles en la prestación de servicios, pero la falta de infraestructura y recursos que les permitan lograr un mejor alcance son sus principales limitantes (Pagura y Kirsten 2006).

Por otra parte, los servicios financieros orientados a empresas rurales consisten la provisión de crédito y los retos que enfrentan los proveedores de estos servicios son: el cambio e la percepción del sector rural, entender las cadenas de valor, diseñar productos financieros adecuados y aprender a trabajar en alianzas estratégicas con otros proveedores de servicios. También, los productores deben enfrentar una serie de retos para acceder a los servicios financieros como por ejemplo: adquirir una visión empresarial, obtener información de mercado y tecnología y aumentar el rendimiento productivo y mejorar la calidad de los productos. Desde el punto de vista de los facilitadores (donantes y gobiernos), los retos que deben enfrentar los donantes (agencias de cooperación) son: mayor análisis de casos de estudio sobre el cómo incluir a pequeños productores, mayor interacción con proveedores financieros y financiar facilidades para mejorar oportunidades para otorgar crédito de largo plazo. Finalmente, los retos que enfrentan las agencias gubernamentales son: apoyar el desarrollo de los sistemas de información del mercado, reformar marcos regulatorios para crear espacio para productos financieros innovadores (seguros, leasing, certificados de depósito, moneda electrónica) y financiar y apoyar articuladores de cadenas y servicios de extensión y asistencia técnica.

3. METODOLOGÍA Y MÉTODOS

3.1 Metodología

El enfoque de esta investigación fue mayormente cualitativo debido a que requirió el empleo de métodos como la entrevista semi-estructurada por medio de la cual se colecta información y las percepciones de los entrevistados para que sean cruzados con otras entrevistas para realizar un análisis. Las preguntas clave de investigación planteadas anteriormente fueron útiles para el desarrollo de una estrategia para el levantamiento de información que ayuden a responder los objetivos específicos planteados. Se consideró el levantamiento de información cuantitativa con respecto al número de socios de La Alianza, volúmenes procesados y exportados en las últimas cosechas de acuerdo al enfoque de cadena de valor que se considera en el presente estudio.

Esta investigación analizará los entornos en los cuales las EAC se desenvuelven. El proceso de levantamiento de información secundaria y primaria se realizó durante el periodo de noviembre 2005 hasta mayo 2006.

- *Macro*: condiciones generales de los mercados de cafés certificados (orgánico, comercio justo, amigable con los pájaros, UTZ Certified, Rainforest Certified), tendencias de la oferta y demanda de estos cafés, marco regulatorio para la producción, procesamiento y exportación de cafés diferenciados
- *Meso*: la cadena de valor y las relaciones entre empresas, compradores, provisión de servicios técnicos, empresariales y financieros
- *Micro*: organización empresarial, capacidades técnicas y empresariales de las empresas y la coordinación y comunicación entre estas

Para esta investigación se tomaron en cuenta las siguientes etapas metodológicas:

- Recopilación de la información secundaria
- Levantamiento de información primaria
- Validación de la información
- Análisis de la información

3.1.1 Entorno macro

Necesidades de información

- Oferta y la demanda de cafés diferenciados a nivel mundial durante las últimas cinco cosechas
- Leyes, normas, decretos, reglamentos y regulaciones relacionadas con el sector de café oro convencional y diferenciado en países importadores y productores
- Incentivos para el desarrollo empresarial en el sector de los cafés diferenciados en Costa Rica
- Costos de transacción asociados con el cumplimiento del marco regulatorio en la producción, procesamiento y comercialización de cafés diferenciados

- Barreras político-legales y regulatorias para el desarrollo de las EAC productoras y/o procesadoras en Costa Rica

Recopilación de información secundaria

Se recopiló información secundaria pertinente al marco regulatorio del sector cafetalero convencional y diferenciado a nivel mundial y de Costa Rica en cuanto a la producción, transformación y comercialización del café oro. También se recopiló información acerca de las tendencias de la oferta y demanda de cafés diferenciados (orgánico y comercio justo, UTZ Certified, Rainforest Alliance, Starbucks C.A.F.E Practices y amigable con los pájaros). Además de conocer las tendencias del mercado de los cafés certificados, se recopiló información acerca del marco regulatorio vigente para la exportación de café oro como también las leyes, decretos y normas del sector cafetalero Costarricense.

Las fuentes principales de información secundaria para el entorno macro fueron libros y artículos científicos en revistas internacionales y también por acceso directo por el Internet en páginas Web. Además, se consideraron estadísticas de la Organización Internacional del Café, Federación Internacional del Movimiento de la Agricultura Orgánica (IFOAM), Federación Internacional del Comercio Justo (Fairtrade) y literatura gris (documentos e informes publicados por ONG, agencias de desarrollo, centros de investigación, organizaciones internacionales como el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), GlobalExchange y TransfairUSA.

Para la información secundaria a nivel nacional se consultaron las estadísticas nacionales publicadas por las instituciones estatales relacionadas al sector cafetalero como del Instituto Nacional del Café de Costa Rica (ICAFE), la legislación cafetalera, informes de gestiones pasadas, y finalmente, informes y diagnósticos de ONG que proveen servicios dentro de la cadena de valor del café oro diferenciados y de las agencias certificadoras las cuales acreditan la producción y procesos requeridos y exigidos para los sellos orgánico y de comercio justo por ejemplo.

Levantamiento de información primaria

El levantamiento de información primaria en el entorno macro consistió principalmente en la realización de 8 entrevistas (3 semi-estructuradas y 5 telefónicas) con informantes clave (agencias gubernamentales, promotora del comercio exterior y gremios de café) con gran conocimiento acerca del mercado convencional y de los cafés diferenciados a nivel mundial, regional y de Costa Rica (Cuadro 3). Las entrevistas semi-estructuradas fueron realizadas con informantes clave del ICAFE y la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) (Anexos 1 y 2). Además, se recurrió a la entrevista telefónica con informantes clave de la Organización Internacional del Café (ICO) y Transfair USA y FLO-I para lo cual se elaboraron guías de entrevista (Anexos 3 y 4).

Cuadro 3. Fuentes de información, población y muestra para el análisis del entorno macro

Actores	Población (N)	Muestra (n)
<ul style="list-style-type: none"> Agencias internacionales relacionadas con mercados de café (ICO, Transfair USA, FLO-I, SCAA, SCAE, SCAJ, CQI, Rainforest Alliance, UTZ Certified, SMBC) 	10	3
<ul style="list-style-type: none"> Agencias gubernamentales relacionadas con la producción y comercialización de café en Costa Rica (ICAFE, CICAPE y Cámara Cafetalera) 	3	2
<ul style="list-style-type: none"> Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) 	1	1
<ul style="list-style-type: none"> Gremios de café (Fenac-café, Asociación de Cafés Finos de Costa Rica) 	2	2
TOTAL	9	8

3.1.2 Entorno meso

Necesidades de información

- Identificación de los compradores de café oro diferenciados en EE.UU. y la UE
- Identificación de los proveedores de servicios de desarrollo empresarial (SDE) en el subsector de café diferenciados de Costa Rica
- Tipos de los servicios técnicos, empresariales y financieros que son ofertados por los proveedores

Recopilación de información secundaria

Se recopiló información secundaria con respecto a los compradores de café diferenciados en los EE.UU. y la UE (visitas a páginas Web) y de los proveedores de servicios (técnicos, empresariales, financieros y mixtos) en los diferentes segmentos de la cadena de valor respondiendo a las siguientes preguntas: ¿quienes son?, ¿donde se encuentran?, ¿que venden?, ¿que servicios proporcionan?. Las fuentes principales para la recopilación de la información secundaria fueron: las páginas Web de los compradores de café diferenciados en los EE.UU. y de la Unión Europea principalmente y con respecto a los proveedores de servicios de desarrollo empresarial se consultó literatura gris (informes, estudios y reportes de ONG) y también se realizaron entrevistas telefónicas.

Recolección de información primaria

Se visitaron páginas Web de 64 compradores (importadores/tostadores) de café diferenciados (n=64) de los EE.UU. y de la UE con el fin de identificar los FCE en estos mercados como también obtener conocimiento acerca de los cafés que comercializan y de otros productos, como realizan el mercadeo, que innovaciones realizan y como atraen la atención de los consumidores entre los puntos más importantes. Además, con el fin de complementar la información obtenida anteriormente e identificar los FCE de los compradores, se realizaron 6 entrevistas telefónicas con compradores de café diferenciados siguiendo los temas de una guía de entrevista desarrollada para esta tarea (Anexo 5).

Los criterios de selección considerados para los compradores de café diferenciados (importadores/tostadores) fueron:

- El 100% involucrados en la compra de café diferenciados
- El 100% tengan como proveedores a EAC productoras y/o procesadoras de países productores en Centroamérica

Las empresas importadoras de café oro diferenciado de EE.UU. pueden ser agrupadas en tres categorías. Empresas A (menos de 5 años de funcionamiento), Empresas B (entre 10-15 años) y Empresas C (entre 15-30 años) (Cuadro 4).

Cuadro 4. Clasificación de las empresas importadoras de café oro diferenciado de EE.UU. según año de fundación

Empresas A (< 5 años)	Empresas B (10-15 años)	Empresas C (15-30 años)
<ul style="list-style-type: none"> • Earth Friendly Coffee • Coffee Planet • Café Humana • Providence Coffee 	<ul style="list-style-type: none"> • Alter Eco Fair Trade • Batdorf & Bronson • Pura Vida Coffee • Café Fair • Green Mountain • Atlas Coffee Import • Café Mam Royal Blue Organics • Conscious Coffees • Equal Exchange • Dean's Beans • Cooperative Coffees • Just Coffee Cooperative • Intelligentsia Coffee & Tea, Inc. • Solar Trade Corp. • Higher Grounds Trading Co. • Seven Bridges Cooperative • Peace Coffee • Royal Coffee New York • Sustainable Harvest • Larry's Beans • Elan Organic Coffee • Cloud Forest Initiatives • Forestrade • Groovy Mind 	<ul style="list-style-type: none"> • Thanksgiving Coffee • Royal Coffee • Santa Cruz Coffee Roasting • Coffee IBIS
Total: 4	Total: 24	Total: 4

Por otra parte, las empresas importadoras de café oro diferenciado de Europa pueden ser agrupadas en las mismas categorías. Empresas A (menos de 5 años de funcionamiento), Empresas B (entre 10-15 años) y Empresas C (entre 15-30 años) (Cuadro 5).

Cuadro 5. Clasificación de las empresas importadoras de café oro diferenciado de Europa según año de fundación

Empresas A (< 5 años)	Empresas B (10-15 años)	Empresas C (15-30 años)
<ul style="list-style-type: none"> • Yatego Ltd. • F. Berstchi Coffee • Aarcomida AG • Café Libertad • Kaffesolo • Sultan Kaffe Roasteri • Eve Coffee Company • Earth Matters Ltd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercanta Ltd. • Food Brands Group Limited • Union Coffee Roasters • Cafédirect • Green Mountain Coffee Roasters UK • Koffie Kan • Blaser & Wolthers Specialty Coffee • Koffeeshop24 • Kung & Co AG • Alce Nero & Mielizia Group • Progreso Cafés Limited • Consorzio Ctm Altromercato 	<ul style="list-style-type: none"> • D.R Wakefield Co. Limited • Smiths Coffee Co. • Ristretto Coffees • Gourvita • Les cafés Esperanza Sarl • Magasin du monde • Kolanda AG • Algra Mocca d'or • Matthew Algie & Co. Ltd. • The Co-operative Group • Pret a Manger Ltd. • Claro FT AG
Total: 8	Total:12	Total: 12

Por otra parte, la identificación de los proveedores de servicios técnicos, empresariales, financieros y mixtos se ha realizado por medio de la herramienta de muestreo no aleatorio de la bola de nieve. Este muestreo se realiza identificando y entrevistando a un informante clave (proveedor de servicio) a quién se le sugiere identificar a otro proveedor de servicios del subsector del café diferenciados. Las poblaciones y muestras consideradas en el presente trabajo de investigación fueron resumidas (Cuadro 6). Para las entrevistas telefónicas con informantes clave en este entorno, se elaboraron las siguientes guías (Anexos 6,7 y 8).

Los criterios de selección considerados para los proveedores de servicios de desarrollo empresarial fueron:

- El 100% presten servicios en Centroamérica
- El 100% provean con servicios a EAC productoras y/o procesadoras (no solo de café diferenciados)

Cuadro 6. Fuentes de información, población y muestra para el análisis del entorno meso

Actores	Población (N)	Muestra (n)
• Importadores y/o tostadores de café diferenciados en los EE.UU. y la UE	3000 ¹	64
• Proveedores de servicios técnicos	6	5
• Proveedores de servicios empresariales	4	2
• Proveedores de servicios financieros	5	3
• Proveedores de servicios mixtos	5	4
Total	3020	78

3.1.3 Entorno micro

Necesidades de información

- Hasta julio del 2007 el Programa Nacional de Agricultura Orgánica de Costa Rica registró 36 empresas productoras orgánicas de las cuales seis son Empresas Cafetaleras (APOT, ASOPROLA, Montaña Verde, Lomás al Río, Café Britt S.A y AFAORCA)
- La Alianza es una empresa con proyección internacional (exporta café oro diferenciado a EE.UU. y Europa principalmente)
- La Alianza fue seleccionada por ser una empresa rural exportadora con al menos 5 años de experiencia en la exportación
- Organización, coordinación y comunicación entre organizaciones empresariales del primer y segundo grado afiliadas a La Alianza
- Tipos de servicios que ofrecen a sus socios
- Oportunidades y limitaciones para la producción, procesamiento y comercialización del café oro diferenciados

Recopilación de información secundaria

Se recolectó información secundaria para el análisis del entorno micro revisando literatura gris (informes, reportes, estudios, artículos de periódicos) realizados en el pasado por instituciones estatales como el ICAFE y ONG. Además, se consultó literatura gris de La Alianza y de las EAC afiliadas a esta con el fin de tener una mejor comprensión de la organización interna y funcionamiento de La Alianza y la de sus socios.

Recolección de información primaria

La recolección de información primaria en el entorno micro fue realizada por medio de 21 entrevistas semi-estructuradas (n=21) de acuerdo a las guías de entrevista elaboradas para los productores cafetaleros (Anexo 9) previamente identificados a quienes se los consideró para la presente investigación por su gran conocimiento en la producción, procesamiento y comercialización de café (Cuadro 7). La previa identificación de los informantes clave en el entorno micro fue realizada por medio de entrevistas semi-estructuradas con otros actores de la cadena de valor (representantes de La Alianza, EAC y CEDECO).

¹ Fairtrade Network 2007 y TransfairUSA 2007

Cuadro 7. Población y muestra de las asociaciones de productores afiliadas con La Alianza

Asociaciones y cooperativas de primer nivel de La Alianza	# de socios (N)	# de socios entrevistados (n)
AFAORCA	35	2
APOT	146	10
Montaña Verde	12	2
APOFIP	7	2
ASOPROLA	40	3
APROBAP	14	2
Total	254	21

3.2 Métodos

Se emplearon los siguientes métodos: 1) Entrevista semi-estructurada, 2) Mapeo de la cadena de valor y 3) Análisis de la información.

3.2.1 Entrevista semi-estructurada a actores clave

El principal objetivo de la entrevista semi-estructurada ha sido coleccionar información general o específica de acuerdo al tópico en consideración (guía de entrevista) y teniendo en cuenta aspectos como la expresión de lenguaje, perspectivas y puntos de vista de los entrevistados (Gliner y Morgan 2000). Las entrevistas semi-estructuradas intentan disminuir la parcialidad provocada cuando se toman las afirmaciones como hechos absolutos teniendo una actitud crítica frente al entrevistado (no creer en todo lo que dicen) y poniendo atención a las señales no verbales (Mikkelsen 1995). Las entrevistas semi-estructuradas también se caracterizan por su flexibilidad (permiten agregar y quitar preguntas) y su adaptabilidad (secuencia de preguntas variables). Estas requieren de excelente preparación del entrevistador, buena memoria, alta concentración y sensibilidad (Geilfus 1997). Los pasos que se requieren para la realización de las entrevistas semi-estructuradas son:

- Identificación de los informantes clave
- Elaboración de las guías de entrevista para cada informante clave
- Elaboración del protocolo informativo
- Realización de prueba piloto
- Re-estructuración de las guías de entrevista
- Levantamiento de información primaria
- Refinación de las guías según el avance de las entrevistas.

3.2.2 Mapeo de la cadena de valor

El mapeo de la cadena de valor (MCV) ha sido una herramienta empleada para la descripción de las cadenas de valor que involucran a los pequeños productores principalmente (Albu y Griffith 2005). El MCV fue una herramienta poderosa utilizada por las agencias de cooperación para entender las necesidades más importantes, oportunidades y soluciones en una cadena de valor en particular. Para el presente estudio, se empleó el MCV por su versatilidad y rapidez.

El mapeo de la cadena de valor involucra:

- Identificar los mercados finales
- Identificar a los actores clave en los diferentes eslabones
- Identificación de las oportunidades y limitaciones de los actores en la cadena
- Identificar las estructuras de gobernanza que afectan la distribución de los valores
- Mapeo de las intervenciones necesarias para mejorar la competitividad de las empresas que componen la cadena de valor
- Exploración de las alternativas de intervención.

3.3 Triangulación

La validación significa el cruce de información de diferentes fuentes que aseguran la consistencia del estudio. En el presente estudio se realizó la triangulación de la información con diferentes actores de la cadena por medio de la entrevista semi-estructurada. Los principios clave de la validación fueron: no tomar como cierto un hecho, no confiar en la opinión o percepción de un solo informante clave y cruzar la información con diferentes actores clave acerca del hecho en cuestión (Pratt y Loizos 1992). La triangulación de la información se realizó con informantes clave de la cadena de valor de cafés diferenciados (diferenciados) de La Alianza y otros actores (fuera de la cadena) respectivamente.

3.4 Análisis

3.4.1 Entorno macro

Primero, para el análisis del entorno macro se realizó una recolección de información secundaria acerca de las tendencias de mercado del café convencional, orgánico y justo a nivel internacional y de Costa Rica, las políticas regulatorias existentes para la exportación de café oro a los EE.UU. y la UE, las regulaciones más importantes del sector cafetalero de Costa Rica, las implicaciones del Tratado de Libre Comercio para Centroamérica y la República Dominicana (CAFTA) para las EAC productoras y/o procesadoras en general. Segundo, se recolectó información acerca de los principales esquemas de certificación privada y voluntaria para café existentes con el fin de analizar las implicaciones que tienen estos esquemas para las EAC productoras y/o procesadoras.

3.4.2 Entorno meso

Para el análisis del entorno meso se consideró una muestra de la población de compradores de cafés especiales (diferenciados) de 64 empresas de las cuales 32 pertenecen a los EE.UU. y la UE respectivamente. Para el levantamiento de información tanto primaria como secundaria para responder a nuestras preguntas clave acerca de los tipos de certificaciones de cafés importados, productos ofertados, promoción de la cultura de café, estrategias de mercadeo, responsabilidad social e innovación que emplean las empresas importadoras de los EE.UU. y UE en el mercadeo de los cafés diferenciados en sus respectivos territorios.

Además de considerar a los compradores de cafés diferenciados en los EE.UU. y la UE, se consideró realizar un análisis de la oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) tanto técnicos, empresariales, financieros y mixtos disponibles para el subsector de cafés diferenciados de Costa Rica. Se realizó un análisis de la oferta de SDE para identificar y clasificar a los proveedores de estos servicios, para que las EAC productoras y/o

procesadoras tengan conocimiento de la existencia de estos servicios y conozcan las condiciones que deben cumplir para poder acceder a dichos servicios.

3.4.3 Entorno micro

Para el entorno micro se consideró a La Alianza como estudio de caso para dilucidar aspectos de la historia, organización como también la coordinación existente con las EAC productoras y/o procesadoras socias. Para el análisis de la información recolectada a través de las entrevistas semi-estructuradas se procedió a reunir los apuntes después de realizadas la entrevistas. También, se escribió en un cuaderno de notas de campo las actividades realizadas con el fin de complementar con la información recolectada anteriormente. Un resumen de las direcciones de informantes clave entrevistados durante la etapa de recopilación de información primaria es proporcionado en los Anexos 10 y 11.

Cuadro 8. Contactos clave y métodos empleados para el levantamiento de información para los entornos de análisis

Entorno de análisis	Contactos clave	Métodos empleados
macro	<ul style="list-style-type: none"> ● Organización Internacional del Café (n=1) ● Sustainable Harvest (n=1) ● Transfairusa (n=1) ● FLO-I (n=1) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista semi-estructurada ● Entrevista telefónica
meso	<ul style="list-style-type: none"> ● Compradores de café oro diferenciados en EE.UU. y UE (n=64) ● ICAFE, GTARAO, Fenac-café, CEDECO, Veco-Costa Rica (n=5) ● PROCOMER, CIMS (n=2) ● Verde Ventures, Oikocredit, Ecologic Finance (n=3) ● Eco-mercados, HIVOS, SCACR, COOCAFE R.L (n=4) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Visitas a páginas Web ● Entrevista telefónica ● Entrevista semi-estructurada ● Mapeo de la cadena de valor
micro	<ul style="list-style-type: none"> ● Productores cafetaleros afiliados a La Alianza (n=21) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista semi-estructurada ● Entrevista telefónica

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Mercados de café

4.1.1 Mercados de café oro convencional

Más del 95% de la producción de café oro es realizada en países en vías de desarrollo. Las principales regiones productoras son Sudamérica que representa el 47% de la producción mundial, Asia 25% y África 13%. Los principales países productores son Brasil, Vietnam y Colombia (Cuadro 9). Vietnam, es el país productor no-tradicional en el cultivo de café que ha incrementado su producción en 60% durante un periodo de 10 años (1996-2006) debido al apoyo económico internacional y políticas gubernamentales que desde principios de los 90 han ayudado a posicionarlo como el segundo país productor.

Cuadro 9. Producción promedio de café oro convencional por región y principales países productores (2000/2001-2005/2006)

Regiones y países productores	Volumen promedio millones (TM)	Porcentaje (%)
Sudamérica	3.20	47
Asia	1.70	25
África	0.89	13
Centroamérica y El Caribe	0.77	12
México	0.25	4
Brasil	2.20	32
Vietnam	0.83	12
Colombia	0.70	10
Otros países	3.00	46
TOTAL	7.00	100

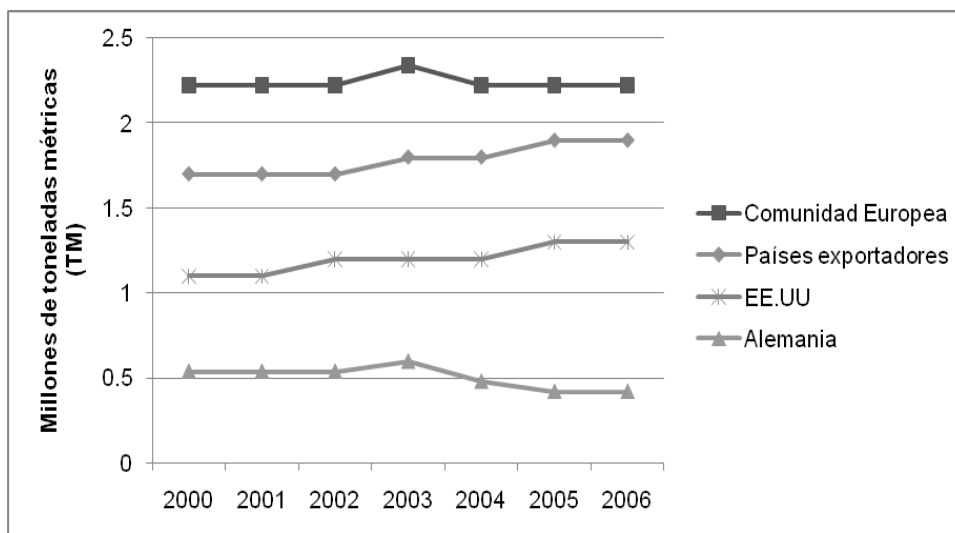
Fuente: ICO 2007

El comportamiento de la producción de café en Brasil y Vietnam en los periodos de 2000/2001 a 2005/2006 permite inferir la sensibilidad de la región Centroamericana a la producción de los dos principales países productores. Es evidente que la producción de Brasil determina fuertemente la oferta del grano y que la oferta de centroamérica ha disminuido durante el periodo 2000/2001-2003/2004. En la cosecha 2005/2006 la producción de Centroamérica representó un 12% de la producción mundial, fue similar a la Vietnam. En términos generales, la producción mundial de café registró un aumento del 10% con respecto a la cosecha 2004/2005. La producción de Brasil, país que históricamente ha sido y es el mayor productor mundial de café, promedió, en la cosecha 2000/2001, 2 millones de toneladas métricas (TM) mientras que en el periodo 2005/2006 fue 2.2 millones (TM), lo que representó el 32% de la producción a nivel mundial.

La demanda por café oro en los países exportadores durante el 2006 fue de 6 millones (TM), comparada con los 5 millones (TM) en el 2005. Con respecto al consumo de café, la Comunidad Europea es el principal consumidor de café oro (2.2 millones TM promedio durante el periodo 2000-2006) y Alemania es el principal país consumidor (0.5 millones TM). Por otra parte, EE.UU. sigue siendo el principal consumidor de café oro a nivel

mundial (1.2 millones TM). Con respecto a las tendencias, en la Comunidad Europea el consumo ha permanecido paralizado desde el 2004 debido a que los tostadores cuentan con la capacidad de manejar los inventarios de acuerdo al comportamiento del mercado, por ejemplo, Alemania, el principal consumidor ha experimentado una reducción paulatina del volumen de café oro importado desde el 2004, pero en EE.UU. la tendencia ha sido hacia el aumento (Figura 7).

Figura 7. Demanda de café oro convencional en países consumidores seleccionados



Fuente: ICO (2007)

Con respecto al consumo per cápita de café, los resultados del 2005 muestran un incremento en Finlandia (6%), Noruega (4%) y Costa Rica (14%) con respecto al 2004. En general, este aumento en el consumo per cápita de café se dio principalmente por las campañas orientadas a consumidores en el norte, especialmente en los países Nórdicos en donde el consumo de café por años ha gozado de preferencia entre consumidores con cultura de consumo. Aunque, en otros mercados como Alemania y Holanda han experimentado una reducción, en EE.UU, Japón, Brasil, e Italia se ha mantenido estático, pero el país que ha experimentado un gran crecimiento del consumo per cápita de café ha sido Costa Rica (Lara 2007). Este crecimiento en Costa Rica puede ser atribuido principalmente a que en el mercado de Costa Rica existe el hábito de consumo y en el pasado, la economía del país dependió de la caficultura (Cuadro 10). Además, otro factor que refleja este aumento del consumo doméstico, son las promociones realizadas por el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE) para incrementar el consumo interno de acuerdo a las recomendaciones de la Organización Internacional del Café (Dubois, comunicación personal).

Cuadro 10. Consumo per cápita (kg) en países exportadores seleccionados

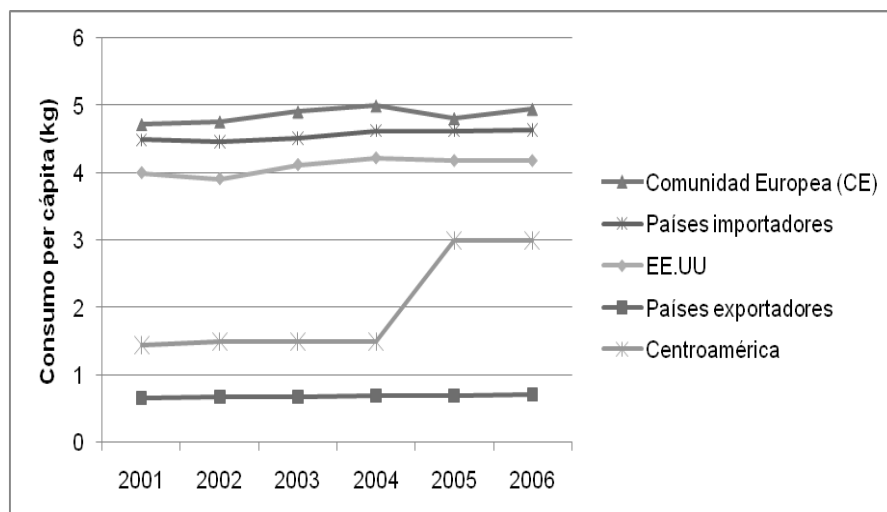
Países exportadores	2002	2003	2004	2005	2006
Brasil	4.70	4.70	4.70	5.00	5.20
Costa Rica	3.90	3.70	3.50	5.00	5.00
Promedio	0.67	0.68	0.68	0.70	0.72

Centroamérica

Fuente: ICO (2007)

Para analizar el consumo per cápita de café, se seleccionaron cinco grupos de consumidores de diferentes regiones del mundo (Figura 8). En la Comunidad Europea, el consumo promedio de cinco años ha permanecido igual debido a que es un mercado maduro, aunque, en el 2005 se registró una disminución ocasionada por la oferta de bebidas frías en base a la cafeína en este mercado. Sin embargo, en los EE.UU. el consumo ha sido más oscilatorio durante el mismo transcurso del tiempo con tendencia al aumento desde el 2003. Por otra parte, los países importadores han mostrado un consumo estático desde el 2004, pero en los países exportadores esta tendencia se ha manifestado desde el 2001. Sin embargo, en la región Centroamericana, se experimentó una tendencia estática en el consumo per cápita de café hasta el 2004 y una subida estrepitosa hasta el 2005 (promedio de 1.5 kg/hab/año) provocada principalmente por el consumo doméstico en Costa Rica (5 kg/hab/año en el 2006). En Costa Rica, el consumo de café es una actividad tradicional la cual en el pasado estuvo ligada al auge económico del país. Además, existe el sector cafetalero convencional el cual es dinámico en cuando la oferta de cafés a nivel doméstico, se puede encontrar una gran variedad de cafés convencionales de diferentes marcas y con precios competitivos en el mercado.

Figura 8. Consumo per cápita de café oro en kilogramos en regiones y países seleccionados



Fuente: ICO (2006)

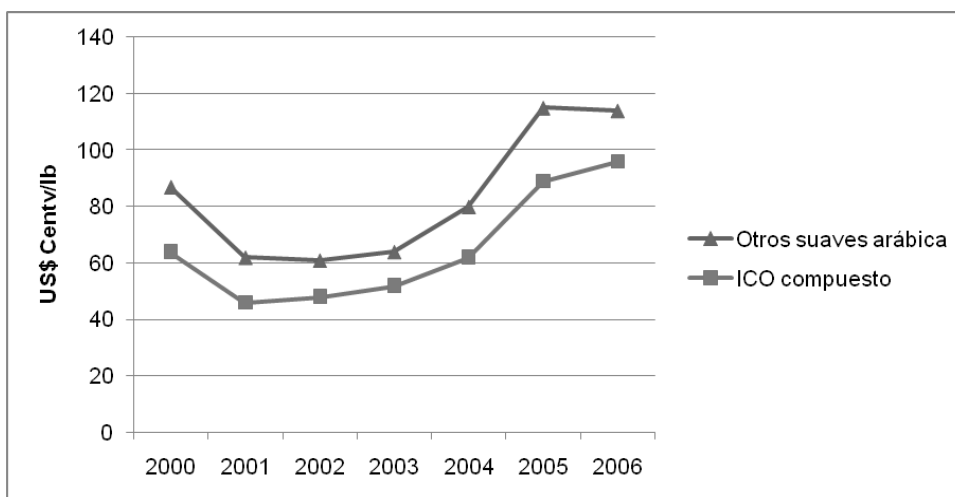
Precios del café oro convencional

Históricamente, el precio del café convencional en el mercado internacional ha tenido un comportamiento fluctuante debido a factores exógenos en su mayoría los fenómenos climáticos (sequías y heladas) que afectaron a la producción cafetalera del Brasil, cambios tecnológicos (aumento de los rendimientos y tecnificación en Brasil y Vietnam) y el rompimiento del Acuerdo Internacional del Café (ICA) en 1989. A partir de 1997, el precio del café convencional experimentó una caída hasta registrar el nivel más bajo en más de 50 años en el 2001 (US\$ 0.40/lb en setiembre 2001). Después de este periodo, el precio del café volvió a experimentar un aumento hasta registrar altos precios en el 2004 (US\$ 1/lb en diciembre).

Los indicadores de precio de la Organización Internacional del Café (ICO) han aumentado en la misma dirección para el Indicador Compuesto y para Arábicas Otros Suaves, que son los que se producen en Centroamérica (Figura 9). Para el 2003, el precio se situó en US\$ 0.51/lb para el Indicador Compuesto y US\$ 0.64/lb para Arábicas Otros Suaves, lo cual representó un aumento en el precio del 12% para el Indicador Compuesto (ICO) y 3% para Arábica Otros Suaves con respecto al precio en el 2001 tanto para el Indicador Compuesto (US\$ 0.45/lb) y Arábicas Otros Suaves (US\$ 0.62/lb) respectivamente.

Para efectos de comparar escenarios anuales, en el transcurso del año 2003 se da una cierta mejoría en los precios. El promedio del precio compuesto fue de US\$ 0.52/lb, mientras el año anterior había sido de US\$ 0.48/lb. En Arábicas Otros Suaves, los precios fueron US\$ 0.54/lb y US\$ 0.64/lb, respectivamente. En el 2004, el promedio del precio compuesto se situó a US\$ 0.62/lb y el indicador de Otros Suaves en US\$ 0.80/lb, precios que siguieron siendo débiles para las economías de los países exportadores.

Figura 9. Tendencias en precios del Indicador Compuesto ICO y Arábica Otros Suaves

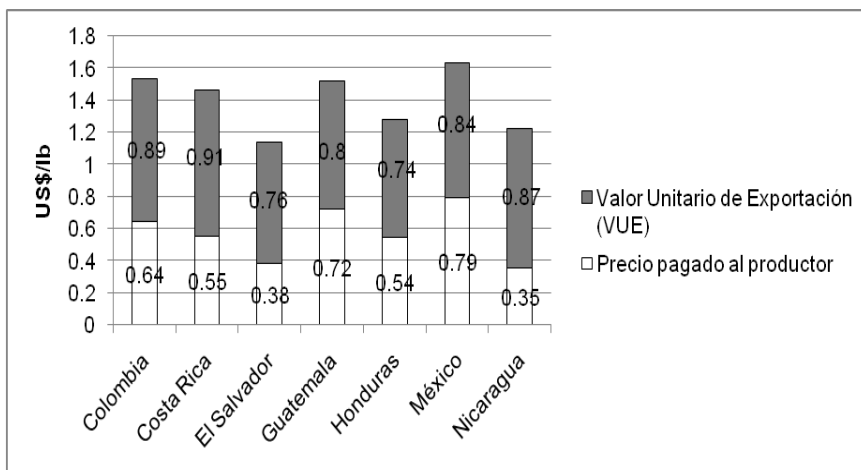


Fuente: ICO (2007)

Sin embargo, en el 2005 ambos promedios se incrementaron significativamente (US\$ 0.89/lb y US\$ 1.15/lb para el Indicador Compuesto y Arábicas Otros Suaves). Aunque la tendencia indicaba que ambos precios iban a incrementarse, en el 2006, el precio para Arábica Otros Suaves decreció a US\$ 1.1/lb y para el Compuesto llegó hasta US\$ 0.90/lb. En relación con otros tipos de café, el precio promedio de Arábica Otros Suaves fue de US\$ 1.19/lb, el cual fue US\$ 0.03 menos que el precio promedio de Arábica Colombianos

Una inspección más cercana a los costos promedio de exportación e ingresos percibidos por PPC en siete países productores revelan oportunidades para incrementar los ingresos de los PPC. Los costos promedio de exportación por país para café oro arábico proporcionan una idea de los costos implícitos de producción, procesamiento y comercialización del café oro (Figura 10). Por lo general, el precio de exportación promedio varía substancialmente entre los países productores (desde US\$ 0.91/lb en Costa Rica a US\$ 0.35/lb en Nicaragua). La magnitud de estas diferencias sugiere que existen oportunidades de incrementar los costos promedio de exportación por medio del mejoramiento de la calidad del café. Las diferencias en los costos de exportación en los diferentes países productores están en impuestos y subsidios, costos de producción y procesamiento (selección, empaquetamiento, transporte, almacenamiento, mercadeo y distribución) y ganancias de importadores/exportadores.

Figura 10. Costos de exportación vs. Precio promedio recibido por productores de café oro arábico en países productores seleccionados (2001-2006)



Fuente: ICO (2007)

América Latina sigue siendo el mayor productor de café oro convencional seguido de Asia y África respectivamente. Brasil, Vietnam y Colombia son los principales países productores. Durante las tres últimas cosechas la demanda ha superado la oferta, por consiguiente desde finales del 2004 se ha podido registrar un incremento del precio del café oro arábica en el mercado internacional. Por experiencias pasadas, se prevé que en la cosecha 2007/2008, el precio del café oro arábica disminuya a medida que se incremente la producción.

Se espera que el consumo mundial para el 2007 alcance 7 millones TM, lo que significa un aumento del 2% respecto al consumo del 2006. A partir del 2005 el mercado mundial de

café se estabilizó, la oferta y la demanda mundial se reguló, trayendo como consecuencia que los precios del grano se elevaran y alcanzaran niveles remunerativos para los productores cafetaleros.

Para finalizar, podemos afirmar que el mercado cafetalero mundial ha entrado en una fase de estabilidad de precios y de equilibrio entre oferta y demanda. La Organización Internacional del Café (ICO), ha previsto que el mercado mundial cafetalero se mantenga en balance por dos o tres años, lo cual permitiría dar estabilidad a los precios, y a partir de ahí mantenerlos dentro de un rango que resulte beneficioso para los caficultores. Sin embargo, es importante darle seguimiento al mercado cafetalero, pues no solamente los factores fundamentales del mercado influyen en el comportamiento de los precios del grano de oro sino también los climáticos y políticos.

4.1.2 Café oro orgánico

La importación de café oro orgánico a EE.UU. se incrementó en 17% durante el periodo 2004-2006 (Giovannucci 2007) debido principalmente a que fue el primer producto con certificación voluntaria en introducirse al mercado con el concepto de amigable con el ambiente, el cual está muy bien posicionado en la mente del consumidor estadounidense (Vossen 2005). Aunque, es escasa la información sobre la oferta de café oro orgánico principalmente por la existencia de un protocolo de confidencialidad entre la tercera parte y el productor, el cual no permite la difusión de información productiva ni tampoco de procesamiento (superficie, volúmenes de sacos producidos), pero muchas agencias gubernamentales, ONG y centros de información de mercados realizan estimaciones muy cercanas a partir de otros criterios como superficie certificada orgánica y número de fincas registradas entre las más importantes.

Los principales países con mayor superficie certificada orgánica (varios cultivos incluidos café) son Brasil (64%), México (23%) y Perú (6%) (Cuadro 11). Sin embargo, México es el país con más productores orgánicos (83 mil) principalmente por las estructuras organizativas que concentran a un gran número de pequeños productores como los Ejidos. Entre los países Centroamericanos con mayor superficie certificada tenemos a Nicaragua (51 mil ha), Guatemala (12 mil) y Costa Rica (9 mil). Sin embargo, Sudamérica es la región con más café orgánico cultivado (97 mil ha) seguida de centroamérica y El Caribe (33 mil ha) respectivamente, México sigue siendo el país productor con más superficie de café orgánico cultivado mientras que en la región del Istmo, Nicaragua es el país productor con mayor superficie (10 mil ha) seguido por Guatemala (7 mil ha) y Costa Rica (2 mil ha).

Cuadro 11. Superficie, número de fincas certificadas, porcentaje total de superficie cultivada orgánica y superficie cultivada con café orgánico en diferentes países

Región/País	Superficie orgánica (millones de ha)	Porcentaje (%)	Número de fincas orgánicas (miles)	Porcentaje de superficie orgánica del total (%)	Superficie cultivada con café orgánico (miles de ha)
Sudamérica	6	19	68	11	97
Brasil	0.8	64	15	0.3	6
Perú	0.1	6	33	0.4	76
México	0.3	23	83	3	147
Centroamérica y El Caribe	0.15	0.5	26	3.5	33
Nicaragua	0.05	4	6	0.7	10
Guatemala	0.01	1	3	0.3	7
Costa Rica	0.009	1	4	0.3	2
El Salvador	0.005	0.5	2	0.3	5
Honduras	0.002	0.5	3	0.1	2
Total Mundial	31	100	634	0.7	325

Fuente: Baraibar (2006), Willer y Yussefi (2007)

La producción mundial de café orgánico se estimó en la cosecha 2003/2004 en alrededor de 36 mil TM de café oro orgánico. Se estimó que en la cosecha 2004/2005 América Latina produjo 38 mil TM, con Perú como primer productor (18 mil TM) de café orgánico oro certificado. El total de la región fue del 80% de la producción total de café oro orgánico. Para el mismo ciclo cafetalero en Centroamérica (El Caribe y México) la producción fue de 3 mil TM, un 7% de la producción mundial. Nicaragua (1.5 mil TM), fue el mayor productor, seguido por Honduras (720 TM), El Salvador (570 TM) y Costa Rica (100 TM) (Cuadro 12). La producción de café oro certificado orgánico ha estado concentrada principalmente en México, Perú y Nicaragua porque en estos países el premio para este tipo de café es bajo con respecto a la calidad. En cambio, en otros países como Costa Rica, con una oferta limitada de café orgánico oro, pero de alta calidad logrando premios más altos del promedio. Además de la diferencia de los premios por calidad del café oro, los costos de producción y procesamiento son otros factores que influyen en la producción de este café.

Por ejemplo, Costa Rica es el líder tecnológico en la producción y procesamiento de café oro en Centroamérica, aunque los costos de producción por hectárea están por encima de los otros países Centroamericanos, cerca de US\$ 2000/ha (café oro convencional), los costos por unidad producida son comparables al de los otros. En Guatemala, los costos de producción por hectárea son significativamente bajos, pero al mismo tiempo el rendimiento es también bajo, por consiguiente los costos por unidad son altos (aproximadamente US\$ 0.65/lb) lo mismo acontece con el café oro producido en Honduras y El Salvador en donde los costos de producción por hectárea son más bajos respectivamente (US\$ 0.50 y 0.60/lb). Otro factor que influyó en que México, Guatemala y Nicaragua cuenten con mayor producción de café oro certificado orgánico fue el apoyo de las agencias internacionales y

gubernamentales a estos países con paquetes tecnológicos de la revolución verde posicionándolos como los principales productores de café oro convencional. A raíz de la crisis cafetalera (2001-2002) la actividad convencional fue abandonada, muchos de los productores abandonaron sus fincas y otros no invirtieron más en el cultivo del café hasta que los precios mejoraron en el mercado, además la situación de abandono llevó a los productores que regresaron o que retomaron esta actividad un acceso más fácil a la certificación orgánica principalmente en México y Perú al no emplear agroquímicos. En el caso Hondureño, el bajo desarrollo de la caficultura orgánica se debe principalmente a que el sector cafetalero está controlado por grandes multinacionales (VOLCAFE) y además del gran número de intermediarios existentes en la cadena del café oro Hondureño. Además, el sistema cafetalero no cuenta con un mecanismo claro y transparente para la determinación del precio a pagar al productor y porque el aporte al Fondo Cafetalero Nacional (FCN) es alto US\$ 2.75/qq de café oro exportado de los cuales US\$ 1.0 se destina al Instituto Hondureño del Café (IHCAFE) y al resto de los programas del FCN. Finalmente, el artículo 6 de la Ley de Capitalización del Fideicomiso del sector cafetalero Hondureño aprobada en el 2006, establece un aporte de US\$ 9.00/qq de café oro por parte de los productores el cual será retenido por los intermediarios, procesadores y exportadores.

Cuadro 12. Producción de café oro orgánico y convencional cosecha 2004/2005

País/región	Producción convencional (miles TM)	Producción orgánico (miles TM)	% de production nacional orgánico	% de producción mundial de café orgánico
África	900	6.3	0.7	11
Etiopía	148	9	6	20
Kenya				
Asia	1400	0.7	0.05	2.00
América Latina	4200	38	0.9	87
Perú	167	27	16	59
México	1000	4	3	8
Nicaragua	60	1.5	2.5	3
Honduras	143	0.7	0.5	2
El Salvador	78	0.6	0.7	0.85
Costa Rica	90	0.1	0.1	0.15
Total mundial	6500	48	0.7	100

Fuente: ICO (2006)

Demanda de café oro orgánico

Hasta 1980, el mercado de productos orgánicos en Europa era solo un nicho en donde los canales de comercialización más importantes eran las tiendas especializadas en la venta de productos orgánicos. Los primeros productos orgánicos tropicales introducidos fueron café, cacao, especias, té y frutos frescos y deshidratados como mango y piña. En la actualidad, los productos orgánicos se encuentran bien distribuidos en cadenas de supermercados.

En el caso de Alemania hasta el 2004 existían 300 supermercados orgánicos, pero en el 2005 se añadieron otros 60 centros de ventas (Lernoud 2006). Las cadenas de supermercados más importantes son Alnatura con 21 centros y US\$ 73 millones en ventas anuales (26% de crecimiento anual) y Basic con 14 centros y US\$ 74 millones (38% de crecimiento anual).

Por lo general, los supermercados han mostrado un gran interés en complementar sus mercancías con productos orgánicos. Los principales países importadores de productos orgánicos son Alemania (US\$ 4.3 billones), Reino Unido (US\$ 2.2 billones) y Francia (US\$ 2.1 billones) en el 2003 (Richter y Padel 2005). El mercado Europeo para productos vegetales ofrece perspectivas de ventas para varios productos de países tropicales, por ejemplo, el crecimiento de la importación de cítricos y banano orgánicos ha alcanzado tasas de hasta 20% anual siendo los principales proveedores Ecuador, República Dominicana, Perú, Colombia y Brasil.

La demanda por productos orgánicos en EE.UU. representó US\$ 15 billones en el 2005 (17% crecimiento anual). El consumo per cápita de productos orgánicos registró un aumento de 20% con respecto al anterior año (US\$ 43/habitante/año). El café orgánico representó US\$ 45 millones en ventas en el 2005 (USDA-FAS 2005). Los principales países exportadores de café oro orgánico fueron Etiopía (2.3 mil TM), México (2 mil TM) y Colombia (960 TM) en la cosecha 2004/2005.

Según datos de la ICO, para la cosecha 2004/2005, EE.UU, Europa y Japón importaron respectivamente 7, 10 y 3 mil TM respectivamente de café oro orgánico provenientes de Etiopía y América Latina. Los principales importadores Europeos de café oro orgánico fueron Alemania (4 mil TM), Bélgica y Luxemburgo (1 mil TM) y Francia (840 TM).

Precio café oro orgánico

El precio de café oro orgánico depende del precio de café convencional y las características intrínsecas del grano y el origen. El premio para estos cafés puede llegar hasta superar el 100% del precio original (por ejemplo: café orgánico Kona peaberry, Jamaican Blue Mountain), pero por lo general este oscila entre 10-20% por encima del precio “C” de la bolsa de Nueva York (Ponte 2004). Frecuentemente, el café orgánico es combinado con el comercio justo resultando en sobreprecios más altos (especialmente durante los años de la crisis). En los años recientes, el premio ha bajado respecto al precio convencional en este sentido, el reto mayor para las empresas rurales de café es asegurar sobreprecios para sus miembros a través de mejores negociaciones y reducciones en costos.

El precio promedio para el café oro orgánico alcanzado durante la cosecha 2004/2005 osciló entre US\$ 1.45/lb para el café colombiano y US\$ 0.94/lb para el café Ecuatoriano respectivamente. Con respecto a la cosecha 2005/2006, se registró una brecha distante entre las cotizaciones del café orgánico, por ejemplo, el café orgánico proveniente de Colombia fue cotizado en US\$ 4.11/lb y US\$ 0.62/lb para el café hondureño. Por otra parte la cotización del café orgánico del Brasil registró un precio promedio de US\$ 1.41/lb igualando al precio piso del café oro certificado comercio justo.

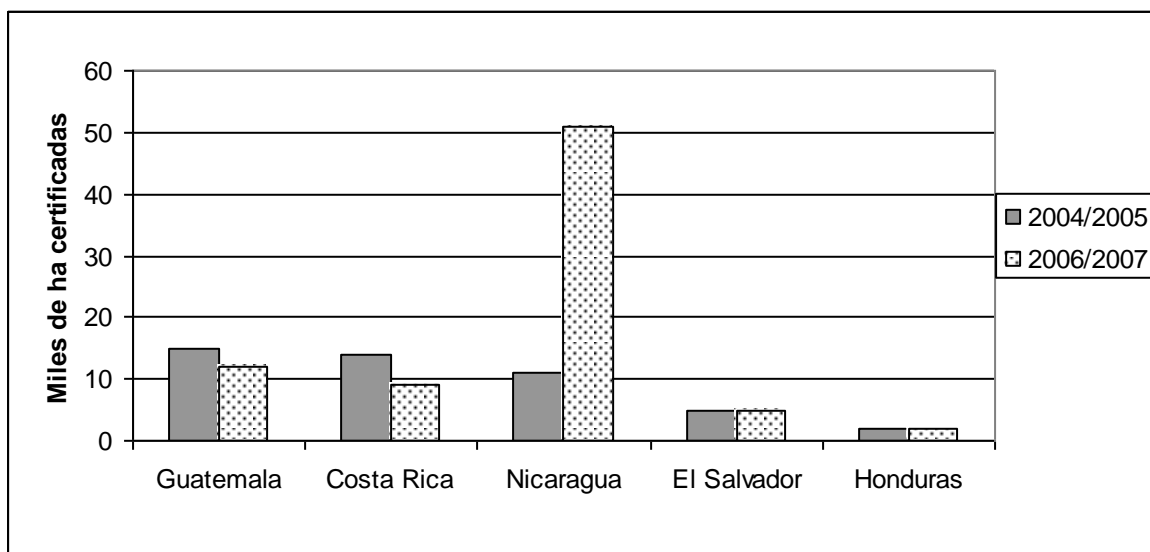
Los premios para el café oro certificado orgánico varían de acuerdo a la calidad del grano como también al origen, especialmente con los cafés de Costa Rica, Guatemala y Colombia con promedios que van desde US\$ 0.40-0.60/lb. Por ejemplo, en Costa Rica, el precio promedio del premio orgánico esta a US\$ 0.60/lb por encima del precio “C” (Killian *et al.* 2006).

La falta de información confiable sobre el mercado de café oro orgánico solo permite realizar estimaciones de acuerdo al levantamiento de información primaria de consultoras independientes en su mayoría. Aunque la ICO desde la cosecha 2004/2005 provee información de mercado sobre la producción y consumo de algunos países miembros, esta información no es la más completa ni tampoco precisa debido a que muchos países miembros y no-miembros no envían reportes actualizados sobre el mercado de este producto.

Esta situación representa una debilidad no solo para el movimiento orgánico, sino para los productores de café oro orgánico que no poseen suficientes medios para obtener información de mercado precisa y al alcance de estos. Por ejemplo, la producción de café oro a nivel mundial fue de 48 mil TM en la cosecha 2000/2001, sin embargo, la producción en la cosecha 2005/2006 registrada fue de 18 mil TM sin que se considere la producción del principal productor de este producto (Perú). Realizando estimaciones con datos de las dos últimas cosechas podemos decir que la producción mundial para esta última cosecha no ha experimentado un aumento significativo desde la cosecha 2000/2001 (48 mil TM), lo cual indica una producción constante de café oro orgánico en países productores.

Con respecto a la cantidad de superficie certificada orgánica en la región Centroamericana podemos resaltar cambios significativos; por ejemplo, Guatemala registró más de 15 mil ha certificadas orgánicas posicionándolo en primer lugar en la cosecha 2004/2005 (Figura 11). Sin embargo, los últimos resultados de la cosecha 2005/2006 muestran que Nicaragua se ha convertido en el primer país Centroamericano con mayor superficie certificada orgánica con 52 mil ha debido principalmente a que se han hecho esfuerzos por parte de agencias gubernamentales, ONG, agencias de cooperación entre las principales que han visto una mejor oportunidad en el fomento de la agricultura orgánica aprovechando que muchas fincas han abandonado las prácticas convencionales debido principalmente a los altos costos de producción lo cual ha sido un factor determinante para acceder a un mercado diferenciado en este caso de productos orgánicos como el café.

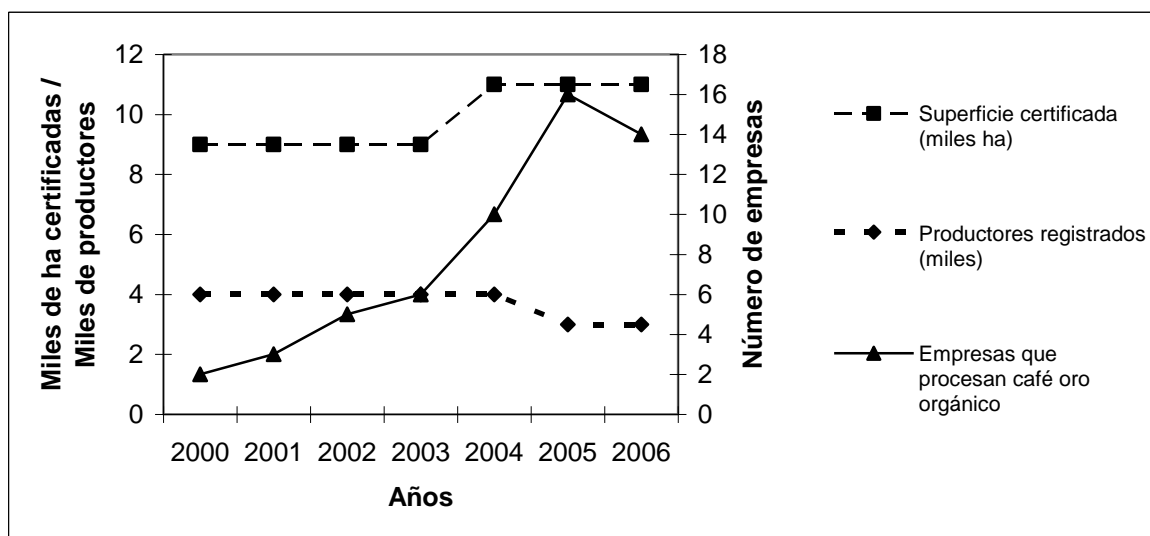
Figura 11. Superficie certificada orgánica en Centroamérica



Fuente: Willer y Yuseffi (2005), Willer y Yuseffi (2007)

En el caso de Costa Rica, la superficie certificada orgánica se mantuvo constante durante el periodo 2000-2003 (9 mil ha) experimentando un aumento para el 2004 (11 mil ha) debido al aumento del precio del café oro convencional en el mercado internacional y el cual se ha mantenido constante hasta la cosecha 2005/2006 (Figura 12). En Costa Rica existen en la actualidad 5 agencias certificadoras, siendo las más importantes Eco-logicala, BSC-OKO y OCIA según el tamaño promedio de la superficie certificada durante el periodo 2005-2006 (6, 3 mil y 300 ha) (Ramírez, comunicación personal).

Figura 12. Superficie orgánica certificada, número de productores registrados y empresas procesadoras de café oro orgánico en Costa Rica



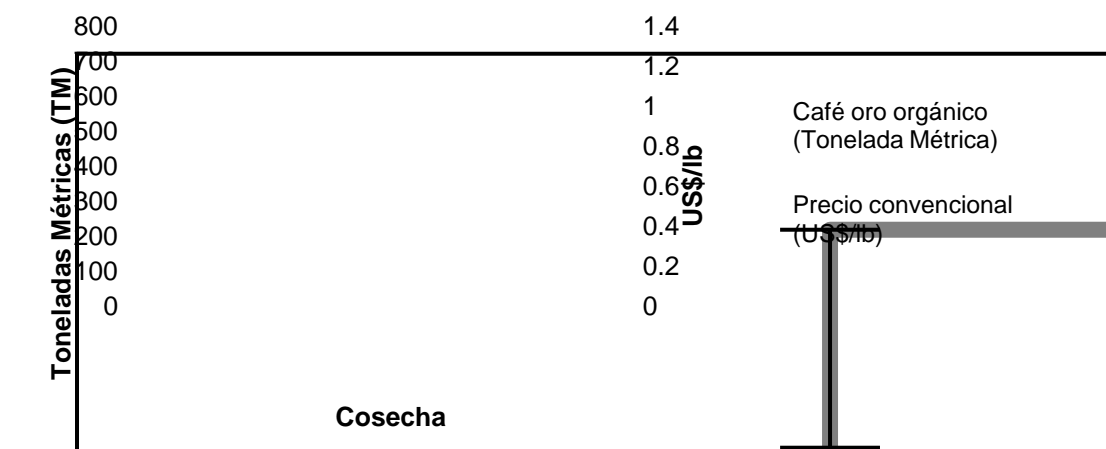
Nota: Los productores registrados incluye a los productores en transición
Fuente: GTARAO (2007)

Con respecto al número de productores orgánicos y en transición registrados en el Servicio Fitosanitario del Estado, este se mantuvo constante desde el 2000 al 2004 (4 mil productores), pero en el 2005 se registró un descenso hasta 3 mil productores lo cual se traduce en una reducción del 25%. Esta reducción en el número de productores registrados en los dos últimos años se ha presentado debido principalmente a la falta de políticas de incentivo a la producción orgánica que hasta agosto del año pasado no eran muy alentadoras y todavía no habían sido consideradas por la Ley, pero no fue hasta casi finales de setiembre que el Estado promulgó la Ley No 8542 sobre el Desarrollo, Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica en Costa Rica en la cual se proveen una serie de incentivos para la producción orgánica. Por lo cual se espera que a partir de finales del 2007, los resultados muestren el aumento no solo del número de productores sino también de la superficie certificada.

El crecimiento del número de centros de procesamiento de café oro orgánico creció progresivamente hasta el 2005 debido al incremento del precio del café oro convencional en el mercado internacional hasta que en el 2006 se registró una disminución, aunque no significativa que muestra que la tendencia será la reducción del número de empresas procesadoras de café oro orgánico en Costa Rica debido principalmente al comportamiento del precio del café oro convencional (Figura 12).

De acuerdo a los datos de ICAFE sobre caficultura orgánica durante el periodo 2000-2006, el volumen de café oro orgánico se incrementó en un 100% desde el 2000 al 2003 debido principalmente al bajo precio para el café oro convencional en el mercado, por lo cual los productores vieron una mejor alternativa en el mercado orgánico. Durante el periodo 2003-2004 no se registró un crecimiento significativo en el volumen de café oro orgánico procesado, pero desde el periodo 2005-2006 se evidenció una reducción ligera en el volumen de café oro orgánico procesado en los beneficios autorizados por el ICAFE debido principalmente al mejoramiento de los precios del café oro convencional desde finales del 2004 (Figura 13).

Figura 13. Volumen de café oro orgánico procesado en Costa Rica vs. Precio café oro convencional (Arábica Otros Suaves)



Fuente: ICAFE (2006), ICO (2007)

4.1.3 Café oro comercio justo

Oferta de café oro comercio justo

Los proveedores de café oro comercio justo son en total 54 y la mayoría proviene de Latinoamérica (por ejemplo: Perú, México y Colombia). Con respecto a Centroamérica, son 14 proveedores (cooperativas) distribuidos de la siguiente manera: Guatemala (6), Nicaragua (4), Honduras (2) y El Salvador y Costa Rica (1) respectivamente (TransfairUSA 2006).

Las principales regiones productoras de café oro comercio justo durante el periodo 2002/2003-2005/2006. Estas regiones son Latinoamérica (76%), Asia (17%) y África (7%). Sin embargo, a nivel mundial en la cosecha 2005/2006 se produjeron alrededor de 65 mil TM de café oro certificado comercio justo siendo los principales países productores Perú (11 mil TM), México (10 mil TM) y Guatemala (6 mil TM) (*Ibid.*) (Cuadro 13).

Cuadro 13. Volumen de café oro comercio justo importado a EE.UU, número de cooperativas cafetaleras y productores registrados durante el periodo 2002-2006

Región/País productor	Volumen de café oro comercio justo importado a EE.UU. (miles de TM)	Número de cooperativas cafetaleras	Número de productores (miles)
Sudamérica	19	80	64
Perú	11	26	31
México	11	41	26
Centroamérica y El Caribe	15	77	68
Guatemala	6	22	9
Nicaragua	6	13	7
Costa Rica	2	6	14
El Salvador	0.6	7	1
Honduras	0.5	19	2
Asia	10	12	28
África	4	32	60
Total	59	242	246

Fuente: TransfairUSA (2007)

En Costa Rica, la cooperativa COOPE CERROAZUL fue la primera cooperativa pionera en la comercialización de café oro comercio justo Max Havelaar hacia Holanda en 1989, desde principios de los noventa CERROAZUL es miembro de las Cooperativas Cafetaleras de Guanacaste y Montes de Oro (COOCAFE R.L), una cooperativa sombrilla (integrada por seis cooperativas) reconocida como la pionera en la exportación de café comercio justo a EE.UU. con la marca Café Paz en 1991. Desde 1992, COOCAFE R.L comenzó a exportar café comercio justo hacia Europa con la marca Café Foresta. Hasta finales del 2006 en Costa Rica se tenían registrados tres importadores/exportadores de café oro comercio justo (Cafecoop R.L, Deli Café, Panamerican Coffee Trading Co S.A) y cinco productores (4 cooperativas y La Asociación de Familias Productoras Orgánicas de Costa Rica “La Alianza”) (Abarca comunicación personal). Entre las cooperativas se encuentran COOCAFE R.L, COOPEBUENA, COOPELIBERTAD y CERROAZUL. En comparación

con los otros países, Costa Rica es el país con menor número de empresas cafetaleras involucradas en el comercio justo (n=6) debido a la relación existente entre la oferta de café comercio justo y el grado de competitividad de las empresas cafetaleras que conectan a los productores con los consumidores en mercados finales, lo cual afecta la habilidad del movimiento de comercio justo de generar beneficios económicos para los productores. De acuerdo a experiencias pasadas, el manejo ineficiente de la actividad de la exportación por las empresas rurales pueden llegar a consumir el premio para el café comercio justo antes de que llegue a los productores (Ronchi *et al.* 2006, Weber 2007).

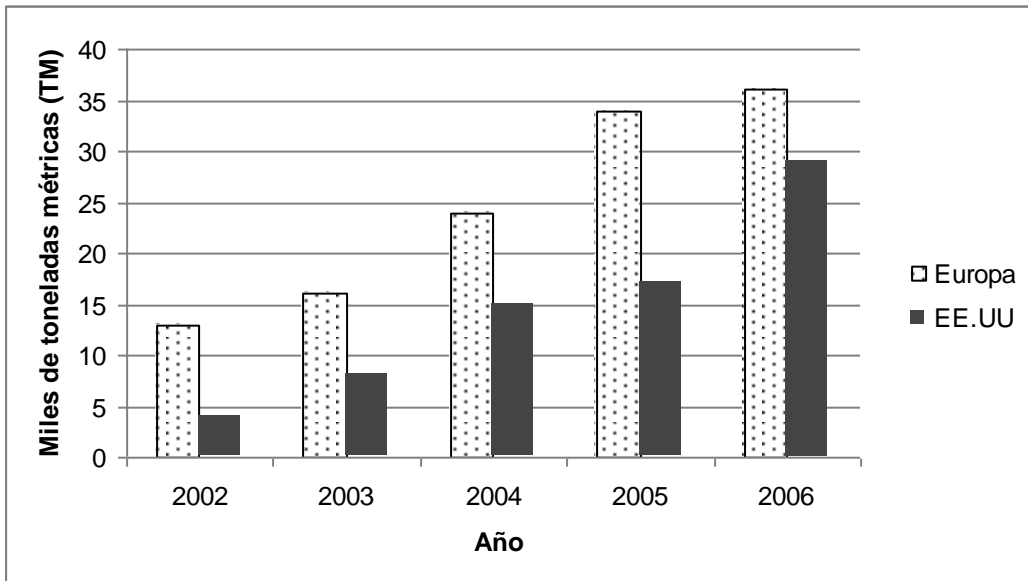
Demanda de café oro comercio justo

En Europa, la demanda de café comercio justo ha experimentado un incremento de aproximadamente del 100% durante el periodo 2002-2004 a raíz de la gran oferta de este tipo de café certificado en los países exportadores en donde los productores vieron en este movimiento una oportunidad de mercado que sería una alternativa ante la caficultura tradicional como también a las campañas realizadas por ONG orientadas a incrementar el consumo de estos cafés entre los consumidores europeos.

Por otra parte, en la demanda en Europa pareciera que se mantiene la tendencia al crecimiento de sus importaciones que en el 2005 aumentaron un 25% con respecto al año anterior. No obstante, Europa muestra una leve indicación de estancamiento entre el periodo 2005-2006. Este estancamiento se pudo haber manifestado porque el mercado Europeo para productos certificados comercio justo tal como el café, es maduro en el sentido de que este movimiento tiene más de 50 años de existencia en la región y por la falta de estrategias innovadoras para la comercialización de este producto en el mercado europeo. Los principales proveedores de café comercio justo son: México 4 mil TM de café oro, Perú 2 mil TM, Colombia 2 mil TM y Nicaragua 1.5 mil TM (Raynolds *et al.* 2004).

La demanda de café oro comercio justo en EE.UU. experimentó un crecimiento en volumen durante este periodo debido principalmente al establecimiento de alianzas de instituciones preocupadas por asuntos de responsabilidad social, como es el caso de asociaciones religiosas (católicos, luteranos, metodistas), los cuales promueven el consumo de café comercio justo bajo sus propias marcas y también gracias a las estrategias de comercialización empleadas por importadores, tostadores y distribuidores (Taylor *et al.* 2005, Delafield comunicación personal). Los principales proveedores durante este periodo fueron Perú y México (11 mil), Guatemala (6 mil) y Nicaragua (6 mil TM) respectivamente (Figura 14).

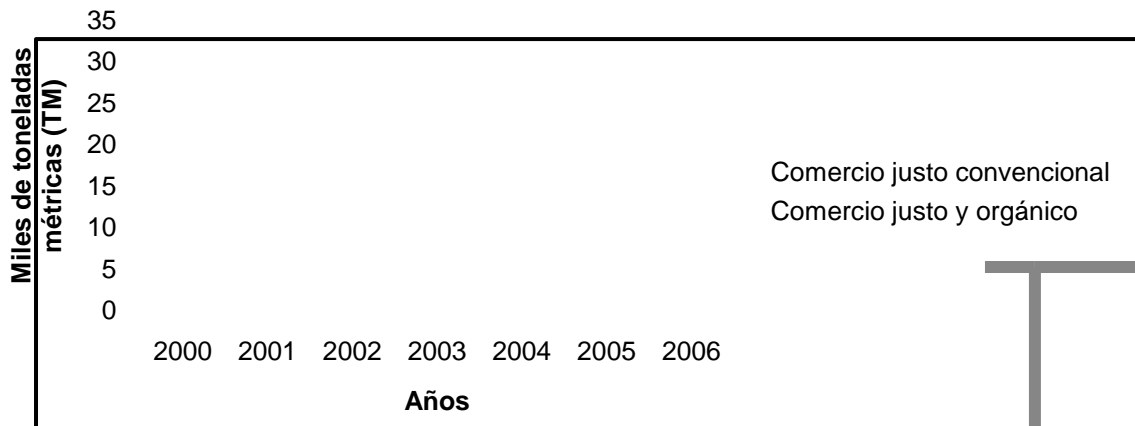
Figura 14. Volumen de café oro comercio justo importado a EE.UU. y Europa (2002-2006)



Fuente: FLO-I (2006) y Transfair USA (2007)

Por ejemplo, la tasa de crecimiento en el 2004 fue del 100% con respecto al año anterior, lo cual muestra el gran crecimiento en la importación de café oro comercio justo desde el 2002 hasta el 2004 en respuesta a los bajos precios del café convencional en el mercado. Es importante resaltar la tendencia del aumento de la importación de café con doble certificación (comercio justo y orgánico) que se ha ido incrementando durante las últimas cuatro cosechas (Figura 15). Esta tendencia hacia la doble certificación responde a la necesidad de incorporar el atributo de amigable con el ambiente a un producto que ya cumple con aspectos de responsabilidad social con el fin de diferenciarlo de otros sellos emergentes y viceversa.

Figura 15. Importación de café oro certificado comercio justo a EE.UU. (2000-2005)



Fuente: Transfair USA (2007)

Precio café oro comercio justo

El café oro comercio justo se basa en los precios pisos establecidos por FLO de acuerdo a su origen y tipo de café. Del 2001 al 2007, el café oro arábico semi-lavado proveniente de Centroamérica recibía un precio base de US\$ 1.21/lb más el premio social de US\$ 0.05/lb, haciendo un total de US\$ 1.26/lb mientras que para el café oro orgánico el precio base establecido fue US\$ 1.21/lb más el premio social (US\$ 0.05/lb) y el diferencial orgánico de US\$ 0.15/lb resultando en un precio de US\$ 1.41/lb de café oro comercio justo y orgánico (Cuadro 14). Luego, en junio del 2007, los precios fueron modificados con el fin de que los PPC mejoren sus ingresos y bienestar debido a un aumento en los precios del café oro en los mercados convencionales. El premio social y el diferencial orgánico en US\$ 0.05/lb para cada uno. El premio social se incrementó de US\$ 0.05/lb a US\$ 0.10/lb para todos los cafés comercio justo, haciendo que el precio para el café convencional comercio justo sea establecido en US\$ 1.31/lb y el diferencial orgánico se incrementó de US\$ 0.15 a 0.20/lb, estableciendo un precio base de US\$ 1.51/lb (Cuadro 14).

Cuadro 14. Precios piso del café oro comercio justo

Tipo de café	Precio convencional (US\$/lb)		Precio orgánico (US\$/lb)	
	Centroamérica, México, África y Asia	Sudamérica y El Caribe	Centroamérica, México, África y Asia	Sudamérica y El Caribe
Arábica lavado	1.31	1.29	1.51	1.49
Arábica sin lavar	1.24	1.25	1.44	1.45

Fuente: FLO (2007)

El crecimiento del café comercio justo se ha debido en gran medida al aumento de la oferta de este tipo de café por la crisis en que atravesaba el sector cafetalero en los países productores en el 2001 y al interés de grandes empresas como Nestlé, Proctor & Gamble y Starbucks (Weber 2007) de incorporar en sus líneas el café comercio justo con dos fines principalmente. El primero, como una forma de limpieza de la imagen corporativa por la cual miles de seguidores de los movimientos anti-globalización han reclamado por los precios injustos que reciben los PPC en países productores por el café convencional mientras el café es vendido a precios más altos en mercados finales. Segundo, por el crecimiento galopante que ha experimentado este segmento desde el 2002 al 2004, las multinacionales han visto como una estrategia de mercado orientarse a los cafés certificados aprovechando que tienen poder de mercado para hacerlo y poner a los cafés certificados en los mismos canales de distribución que de los cafés convencionales como en las cadenas de supermercados como Carrefour (Europa) y Whole Foods y Costco Wholesale (EE.UU).

Otro ejemplo es Kraft Foods ha entrado hace tres años en el procesamiento y distribución de café comercio justo a través de su línea Millstone en los EE.UU. principalmente. Otras multinacionales que participan con café comercio justo son Nestlé (Nescafé Partner's Blend) y McDonald's Reino Unido (MacCafé). Las empresas tostadoras también han ingresado al procesamiento y comercialización de cafés certificados comercio justo, por ejemplo, Green Mountain Coffee Roasters con sus líneas Fair Trade Sumatran y Ethiopian blend para EE.UU, Canadá y el Reino Unido (Ponte 2005; Buchanan 2007).

En cambio, el segmento de café comercio justo en EE.UU. continúa en gran expansión con una tendencia hacia la doble certificación promovida principalmente por el involucramiento de organizaciones religiosas, universidades, estaciones de gasolina, grandes corporaciones en la comercialización y expendió de este café certificado. En Europa, el segmento de café comercio justo ha experimentado un estancamiento en la importación de estos cafés principalmente en los principales países consumidores como Alemania y Holanda (mercados maduros), pero sí un rápido crecimiento en nuevos mercados como Reino Unido y los países del este de Europa. Grandes multinacionales se han involucrado en el movimiento del comercio justo con el fin de limpiar su imagen corporativa o ingresar a nuevos nichos de mercado en continuo crecimiento (Murray *et al.* 2006; Pelupessy, W y Diaz, R. 2008).

El esquema de certificación de comercio justo ha ofrecido una alternativa promisorio para muchos PPC afectados por la última crisis cafetalera (Mendoza y Bastiaensen 2003). La oferta de café oro comercio justo alcanzó a 65 mil TM durante la cosecha 2005/2006 destacándose entre los principales productores Perú, México y Guatemala respectivamente. Con respecto al número de proveedores de café oro comercio justo este ha registrado un crecimiento del 60% durante un periodo de tiempo de 6 años; por ejemplo, en el 2000 existían 32 cooperativas registradas, ahora en el 2006 existen 106 cooperativas. Esto muestra que existe una tendencia en el aumento del número de proveedores de café oro comercio justo porque este esquema de certificación además de los precios piso ofrece un conjunto de beneficios anteriormente mencionados que son suficientes incentivos para que más EAC se involucren en el movimiento.

Por lo general, la demanda por café oro comercio justo tiene un rango de crecimiento de 20-25% anual, especialmente en el mercado de EE.UU. que en el Europeo debido principalmente que es un mercado más dinámico en el sentido del marketing del café oro comercio justo. De acuerdo a las últimas estadísticas de TransfairUSA en el 2006 se ha observado un progresivo aumento de las importaciones de café oro diferenciados a EE.UU. que registró 22 mil TM de café oro (100% de aumento con respecto a la anterior cosecha 2004/2005). Se puede decir que una gran parte del café de comercio justo es también orgánico.

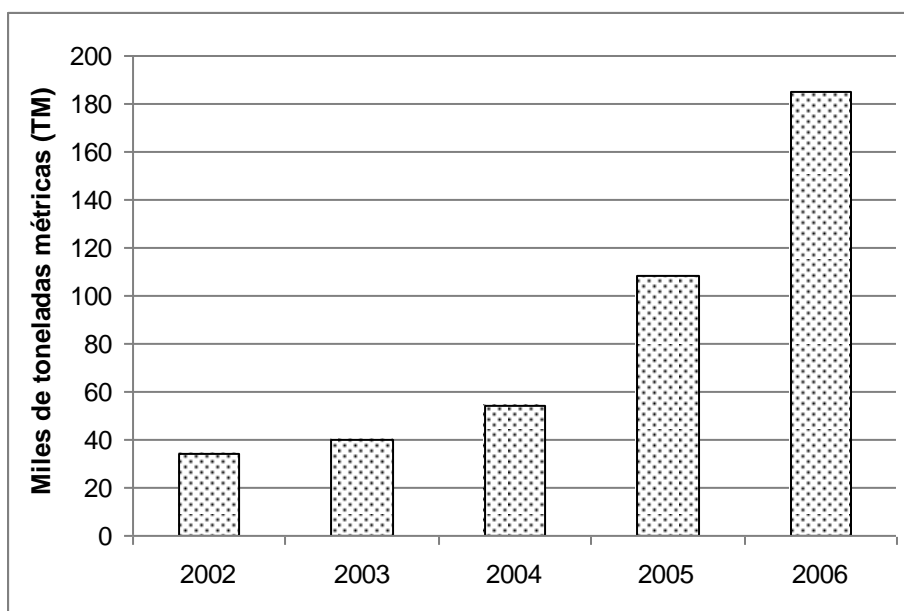
Por consiguiente, el impacto que ha tenido el esquema de certificación del comercio justo ha sido positivo para las EAC que también producen y procesan café oro orgánico se involucren y obtengan un precio piso para este tipo de café, que en la actualidad es superior entre el 20-24% al precio "C" para café oro convencional. Muchos autores reconocen que este esquema de certificación voluntaria además de ofrecer un precio piso establecido ofrece nuevas oportunidades para las EAC en mercados donde existen compradores dispuestos a pagar precios más altos que el precio piso para café oro diferenciados y también por las estrategias de comercialización que se están empleando por medio de organizaciones religiosas, universidades y supermercados (Hira y Ferrie 2006).

4.1.4 Café oro UTZ Certified

Oferta de café UTZ Certified

Se estima que la producción de café oro UTZ Certified en la última cosecha 2005/2006 ha sido de 185 mil TM. Los principales proveedores fueron fincas privadas con grandes superficies cultivada en Brasil (40% de la producción total), Perú (17%) y Guatemala (9%) en el periodo 2003/2004-2005/2006. Es importante resaltar el crecimiento en el número de proveedores de café oro bajo este esquema de certificación de 69 a 131 en el periodo 2005/2006 (crecimiento anual del 90%). Por ejemplo, el crecimiento en el volumen de café certificado UTZ Certified ha aumentado un 71% desde el 2004 al 2006 (Figura 16)

Figura 16. Producción de café oro UTZ Certified (2002-2006)



Fuente: UTZ Certified (2007)

Demanda de café UTZ Certified

Con respecto a la demanda por el café bajo este esquema de certificación se ha experimentado un crecimiento del 25% durante el periodo 2005/2006 y también un aumento del número de compradores de café oro UTZ Certified se ha incrementado un 62% (de 50 a 81 en el mismo periodo). Por ejemplo, hasta finales del 2007, se tenían registrados 140 tostadores y 121 importadores/exportadores y distribuidores, siendo los países con mayor número de tostadores certificados Japón (29 tostadores), EE.UU. (21) y el Reino Unido (16). Por otra parte los países con mayor número de importadores/exportadores y distribuidores son EE.UU. (28), Holanda (19), y Suiza (17). Estas cifras muestran que UTZ Certified esta logrando un mejor posicionamiento en el mercado europeo y desde principios de este año, UTZ Certified ha ingresado al mercado de EE.UU. de manera implícita a través de cadenas de supermercados Whole Foods, The Natural Food Channel y Jim's Organic Coffe (UTZ Certified 2007) en las cuales se comercializa café UTZ Certified pero bajo otras marcas. Prácticamente, el éxito del posicionamiento de UTZ Certified ha sido el involucramiento de más de 150 compradores entre los cuales se encuentran grandes corporaciones como Ahold, UCC Ueshima Japan, Dorman's, Sara Lee DE y ECOM. El rápido crecimiento de UTZ Certified se debe principalmente a la estrategia dinámica de

marketing que realiza esta multinacional que comenzó involucrando a grandes tostadores, importadores/exportadores y distribuidores. Dichos actores poseen gran poder de mercado y operan con varios tipos de café oro convencional y diferenciado en contraste con los del comercio justo.

Precio café UTZ Certified

Aunque, el premio por la certificación UTZ Certified es establecido a través de una transacción privada entre comprador y proveedor, UTZ Certified provee información de mercado a sus miembros en la cual hace conocer el premio promedio que los compradores pagan. La política de UTZ Certified es la de no influir sobre alguna parte en la realización de estas transacciones. Por consiguiente, UTZ Certified no establece precios piso para su café certificado, pero provee a sus proveedores y compradores información de mercado actualizada y accesible a través de la Web. Los premios obtenidos por los proveedores durante el periodo 2003-2004 estuvieron entre el rango de US\$ 0.07-0.26/lb para el café oro Arábicas Otros Suaves.

Este esquema de certificación es el que registra altas tasas de crecimiento (120% anual durante el periodo 2004-2005) en cuanto al volumen de café oro producido proveniente de 14 países productores, este crecimiento fue debido a que UTZ Certified mejoró el proceso de certificación al incrementar el número de certificadores aprobados y enfocándose en las inspecciones en las actividades de procesamiento. El número de certificadores aprobados creció de 10 cuerpos de certificación con 17 oficinas nacionales a 14 cuerpos de certificación con 25 oficinas mundiales. Este aumento provocó la competencia entre certificadores, lo cual provocó la reducción de los costos de certificación favoreciendo a los productores.

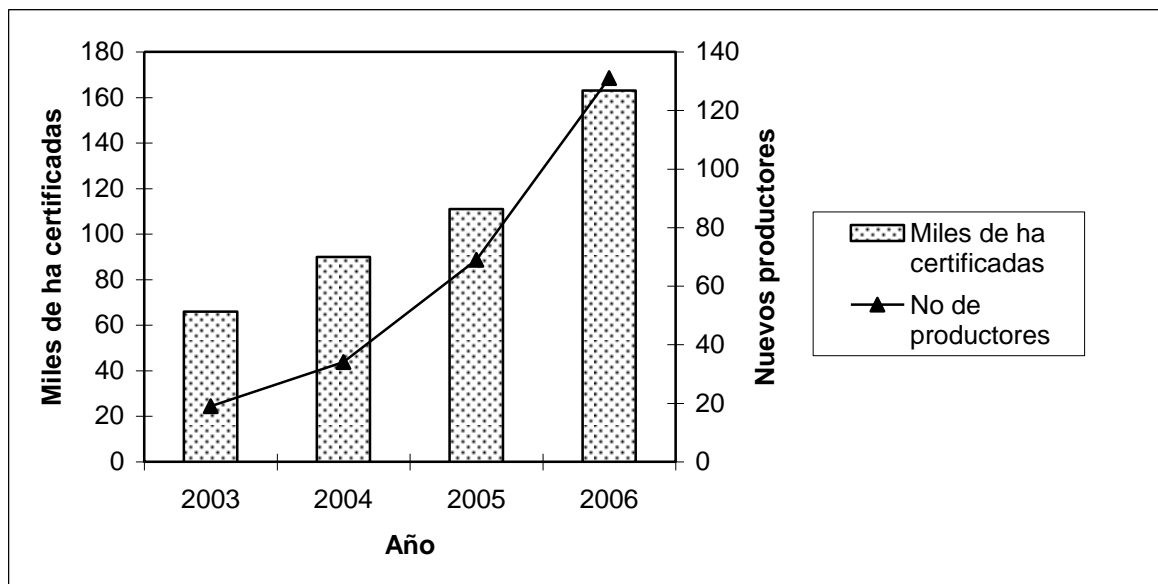
Además, entre las estrategias que emplea UTZ Certified para aumentar el número de productores certificados esta la distinción de los mejores productores, creación de nuevas oportunidades por medio de la implementación de prácticas agrícolas sostenibles que mejoran el manejo y satisfacen las expectativas crecientes de mercados de cafés con aspectos de responsabilidad social y ambiental. En el periodo 2005/2006, el área certificada de café se incrementó hasta un 100% (Figura 17).

Mientras que el acceso a mercado y la información proporcionadamente anticipadamente de los premios son los incentivos más atractivos para que los productores opten por esta certificación, muchos de estos han encontrado en el programa cafetalero de UTZ Certified acceso rápido a mercados. A través del código de conducta de UTZ Certified los productores han podido mejorar la calidad del café, obtener altos rendimientos y reducir costos de producción. En el 2006, muchos PPC se han involucrado en el programa UTZ Certified simplemente porque vieron las mejoras en la fincas de sus vecinos quienes se involucraron en el esquema UTZ Certified más antes.

A finales del 2006, 81 exportadores, comercializadores y distribuidores participaron activamente en el programa de certificación y juntos compraron 36 mil TM de café oro certificado con destino a 21 países consumidores, entre los principales Japón, EE.UU. y algunos países del oeste Europeo. Por ejemplo, en Europa y en el Japón, el comercio de

café oro UTZ Certified creció como también el número de compradores en las dos últimas cosechas (de 50 a 81 entre el 2005/2006) (Figura 17).

Figura 17. Crecimiento del número de productores y hectáreas certificadas UTZ Certified (2003-2006)



Fuente: UTZ Certified (2007)

4.1.5 Café oro Rainforest Alliance

Oferta de café Rainforest Alliance Certified

Se estima que la producción de café Rainforest Alliance a nivel mundial ha sido de 78 mil TM en la cosecha pasada (2005/2006), experimentando un crecimiento de más del 45% con respecto a la anterior cosecha. Por ejemplo, en Costa Rica, en el 2006, se certificaron 13 fincas pertenecientes a cinco cooperativas cafetaleras y una empresa privada, entre las cooperativas tenemos a Cooperativa Libertad y Coopellanobonito R.L entre las más importantes. La región Sudamericana se convirtió en la primera región productora de café Rainforest Alliance Certified desplazando a Centroamérica y México en la última cosecha (2005/2006). Este cambio fue provocado principalmente por la certificación de grandes fincas privadas y cooperativas cafetaleras en Brasil y Perú principalmente. Los principales países proveedores de café Rainforest Alliance Certified en la última cosecha fueron Brasil (32%), El Salvador (11%) y Guatemala (9%). La tendencia más remarcable durante la última cosecha fue la entrada de Etiopía en la provisión de café oro bajo este esquema de certificación (Cuadro 15).

Cuadro 15. Oferta de café oro Rainforest Alliance (2004/2005-2005/2006)

País	Cosecha 2004/2005 (miles TM)	Porcentaje (%)	Cosecha 2005/2006 (miles TM)	Porcentaje (%)
Sudamérica	19	44	43	54
Brasil	12	28	25	32
México	4	9	5	6
Centroamérica y México	24	56	35	44
El Salvador	7	16	9	11
Guatemala	6	14	7	9
Nicaragua	3	7	4	5
Honduras	2	5	2	2.5
Costa Rica	2	5	8	10
África	-	-	1	2
Total mundial	43	100	79	100

Fuente: Rainforest Alliance (2007)

Demanda de café Rainforest Alliance Certified

Los principales importadores de café oro Rainforest Alliance Certified durante el periodo 2003-2006 han sido Europa (22 mil TM), EE.UU. (21 mil TM) y Japón (6 mil TM) respectivamente. Desde el 2004, la importación de café se ha incrementando un 106% convirtiéndolo en el esquema voluntario de más rápida expansión en mercados diferenciados. Por otra parte, el procesamiento y comercialización del café Rainforest Alliance es realizado a través de grandes corporaciones como Kraft Foods (Yuban 30% certificado Rainforest Alliance) y All Life Coffee, tostadores como Caribou Coffee (Amy's Blend 50% Rainforest Alliance), tiendas de conveniencia (Seven Eleven, Family Mart), aerolíneas (Nippon y KLM) y empresas y organizaciones de mayor escala (Citigroup, Fordham University, Naciones Unidas). Para los tostadores con certificación Rainforest Alliance permite realizar mezclas de café certificado con café convencional y comercializarlos con sus marcas posicionadas en el mercado como también por las campañas de concientización realizadas en los países consumidores, por ejemplo, con Chiquita Brands en Europa (Pedersen 2006).

Precio café Rainforest Alliance Certified

Los precios para estos cafés oscilan entre US\$ 2-17/lb de acuerdo al origen, proporción de café certificado y marca bajo la cual se comercializa. Por ejemplo, el café Brasil Da Terra-Monte Cristo registró un precio de US\$ 2.16/lb y el café Amy's Blend de Caribou Coffee US\$ 14/lb en mayo del 2007. Sin embargo, en el 2006, los compradores pagaron entre US\$ 0.08-0.12/lb de premio por el café oro Rainforest Alliance Certified con respecto al precio "C" del café oro convencional (Giovannucci 2007).

La oferta de café Rainforest Alliance en la actualidad, proviene de Brasil, El Salvador y Guatemala principalmente. Históricamente, la oferta de café oro bajo este esquema de certificación era de Centroamérica, principalmente El Salvador hasta la cosecha 2003/2004.

Sin embargo, otras fincas en otros países fueron obteniendo la certificación Rainforest Alliance realizando algunos cambios estructurales en la oferta de café oro bajo este esquema.

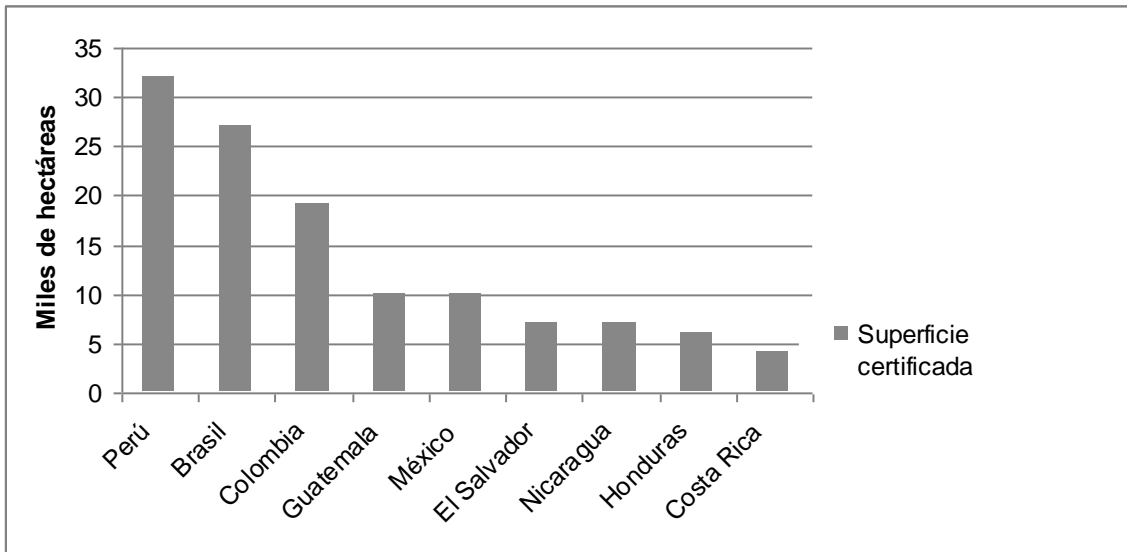
El café certificado Rainforest Alliance durante las dos últimas cosechas se ha posicionado estratégicamente en ambos mercados por medio del involucramiento de grandes multinacionales (Kraft Foods), tostadores (Caribou Coffee), entidades públicas (Naciones Unidas, Proyecto Edén) y líneas aéreas (KLM, Nippon) las cuales han introducido porcentajes determinados de café certificado en líneas de café reconocidas y otras nuevas, por ejemplo, café Jacques Vabre (50% Rainforest Alliance) de Douwe Egberts (Sara Lee EG) para Francia y el Reino Unido y Yuban Coffee (30% certificado Rainforest Alliance Certified) para los EE.UU. En el caso de tostadores, Caribou Coffee con Amy's blend (50% Rainforest Alliance) para EE.UU. y Canadá.

El trabajo realizado por Rainforest Alliance en la promoción de su esquema de certificación y las alianzas estratégicas que ha logrado con grandes tostadores y distribuidores ha permitido un crecimiento rápido y significativo durante los dos últimos años.

El aumento en la producción de café oro Rainforest Alliance ha registrado un aumento significativo desde el 2002 hasta el 2006 (de 5 a 79 mil TM). Con respecto a las características del área sembrada, la particularidad de este sello consiste en que se requiere de un tamaño apropiado de finca que cumpla con los requisitos de reforestación y biodiversidad, y que cuyos propietarios sean pequeños productores y/o agrupados en cooperativas/asociaciones. En la cosecha 2002/2003 solo existían 29 organizaciones certificadas bajo el esquema de Rainforest Alliance.

Rainforest Alliance desde las dos últimas cosechas ha estado empleando como estrategia el establecimiento de alianzas estratégicas con grandes compradores (importadores/tostadores) de café oro convencional y/o certificado como Boyds Coffee y UCC entre los principales con el fin de posicionarse como el esquema de certificación voluntario de café oro de más rápido crecimiento en comparación a otros. También se ha registrado cambios en la oferta de café oro bajo esta certificación, por ejemplo, en la cosecha 2002/2003, el mayor productor fue El Salvador (3 mil TM), pero en la cosecha 2005/2006, el mayor productor fue Perú (32 mil TM) (Figura 18).

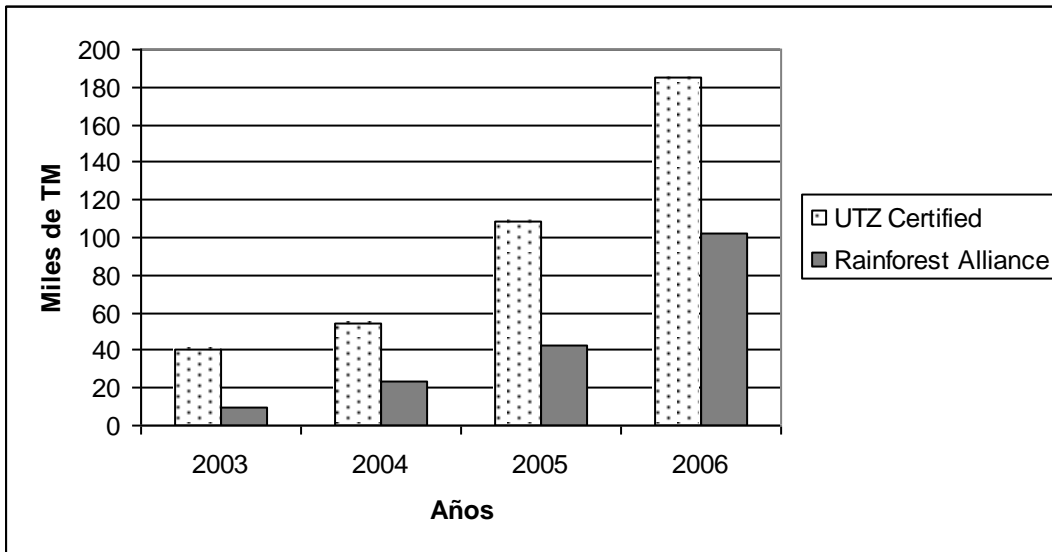
Figura 18. Principales países productores con certificación Rainforest Alliance (2005/2006)



Fuente: Rainforest Alliance (2007)

Los dos esquemas de certificación voluntaria UTZ Certified y Rainforest Alliance, han mostrado altas tasas de crecimiento durante las últimas cosechas. Por ejemplo, UTZ Certified es el esquema de certificación voluntaria de más rápido crecimiento (90% de aumento en el número de nuevos proveedores en el 2005/2006). En cambio Rainforest Alliance ha experimentado altas tasas de producción de café oro desde el 2004/2005 hasta el 2005/2006 (más del 100% de crecimiento anual) debido a que muchos productores han cumplido con los requisitos de certificación así como también muchos de estos poseen grandes superficies de café especialmente en Perú y Brasil (Figura 19). En el caso de Costa Rica, el aumento en el número de proveedores ha sido significativo. Por ejemplo, de un proveedor en el 2001 a 12 en el 2006. En la actualidad son 20 los proveedores de café oro bajo este esquema de certificación de los cuales 17 son empresas privadas y 3 cooperativas cafetaleras (Vigilante, comunicación personal).

Figura 19. Volumen de café oro certificado UTZ Certified y Rainforest Alliance (2003-2006)



Fuente: UTZ Certified (2007), Rainforest Alliance (2007)

4.1.6. Café amigable con los pájaros

Oferta de café amigable con los pájaros

Sudamérica es la principal región proveedora de café oro amigable con los pájaros durante la última cosecha 2005/2006 con aproximadamente 3 mil TM (83%) seguido por centroamérica 608 TM (17%). En total, el número de proveedores son 33 Cooperativas y fincas privadas provenientes de siete países de América Latina (Cuadro 16). A nivel mundial, en el 2002, la producción total de café oro amigable con los pájaros fue de 2 mil TM siendo Perú (1200 TM), Guatemala (532 TM), Ecuador (115 TM) y México (92 TM) los mayores productores. En cambio, para la cosecha 2005/2006, los principales productores fueron México (1200 TM), Perú (1100 TM) y Guatemala (555 TM) (SMBC 2007). Además, la estimación de la superficie certificada a finales del 2006 fue de 7 mil ha.

Cuadro 16. Oferta de café oro amigable con los pájaros cosecha 2005/2006

País	No de fincas	No productores	Superficie certificada(ha)	Volumen de café oro producido (TM)
Sudamérica	15	1005	3810	3066
Perú	10	1000	4000	1100
Colombia	3	3	58	111
Bolivia	1	1	11	12
Venezuela	1	1	45	7
México	12	402	2500	1228
Centroamérica	6	792	902	608
Guatemala	3	789	781	555
El Salvador	3	3	121	53
Total	33	2376	7516	3674

Fuente: SMBC (2007)

Demanda de café amigable con los pájaros

La comercialización del café amigable con los pájaros es realizada por medio de las sociedades protectoras de pájaros en EE.UU. y asociaciones religiosas, que han difundido, a través de periódicos electrónicos, los beneficios de este café para los pájaros (Philpott y Dietsch 2003). Tostadores e importadores también realizan la comercialización de cafés con otras certificaciones además de amigable con los pájaros. Se estima que la comercialización de café amigable con los pájaros fue de aproximadamente de 1620 TM (27 mil sacos de 60 kg) en el 2003.

La rigurosidad de este esquema de certificación restringe a muchas fincas orgánicas puedan acceder a esta certificación, por ejemplo entre los requerimientos más importantes son contar con al menos el 40% de cobertura de sombra y que las especies predominantes (Inga y otras) deben ocupar no más del 60% de todas las especies arbóreas, y que las especies predominantes deben tener una Altura de 12 m de alto (SMBC 2005). También, el lento crecimiento en la demanda de café amigable con los pájaros no incentiva una mayor producción, debido principalmente a las estrategias de comercialización empleadas por compradores y distribuidores solo se han orientado a consumidores en sociedades protectoras de los pájaros y asociaciones religiosas. Aunque, son muy selectas las empresas importadoras como Caffé IBIS, las cuales comercializan cafés con triple certificación (orgánico+comercio justo+amigable con los pájaros), la falta de una estrategia más agresiva y una mejor difusión de la información sobre este esquema para nuevos consumidores son las limitaciones para el crecimiento de la demanda.

La participación de tostadores y distribuidores de cafés diferenciados, está ayudando al café bajo esta certificación acceder al mercado japonés y extenderse en EE.UU. En Japón, por ejemplo, Camel Coffee es una cadena importadora de productos diferenciados y cuenta con un total de 78 tiendas en Tokyo, esta cadena se encuentra comercializando café amigable con los pájaros y en EE.UU. se vende a través de más de 100 minoristas. Desde el 2004, la

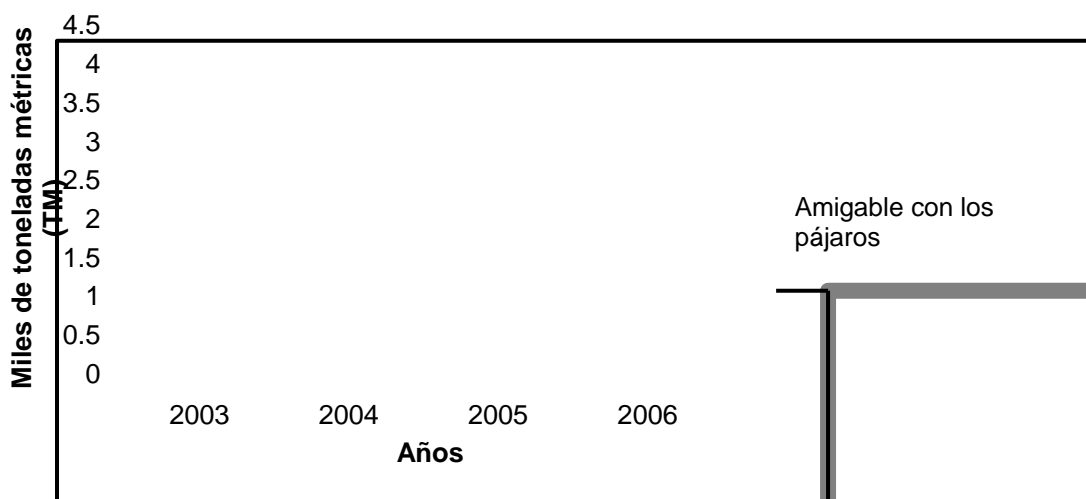
cadena minorista Fred Meyer, se convirtió en la vendedora más grande de este café diferenciado.

Precio del café amigable con los pájaros

Los precios para los cafés con certificación amigable con los pájaros en EE.UU. oscilan entre US\$ 8-14/lb. El café con triple certificación (orgánico+comercio justo+amigable con los pájaros) se vende en US\$ 12.65/lb (Organic Guatemalan Dark de Caffé IBIS). Según las páginas Web visitadas de los importadores de cafés orgánicos y comercio justo de Europa, no se evidenció que alguno importara café oro bajo este esquema de certificación por lo cual no se cuenta con precios en Europa.

Este esquema de certificación para café oro no ha experimentado gran crecimiento durante las últimas tres cosechas debido principalmente a la rigurosidad de los estándares que se exigen. El café oro bajo este esquema de certificación está orientado hacia un pequeño nicho de mercado en EE.UU. y Canadá principalmente, por lo que no se prevé en el futuro un aumento significativo en la producción de café oro (Figura 20). En la actualidad son 33 los proveedores (entre fincas privadas y cooperativas de productores) de café oro amigable con los pájaros en comparación con los 29 existentes durante la cosecha 2004/2005, lo cual demuestra que no existe un crecimiento significativo en la producción de café oro bajo este esquema de certificación.

Figura 20. Volumen de café oro amigable con los pájaros (2003-2006)



Fuente: SMBC (2007)

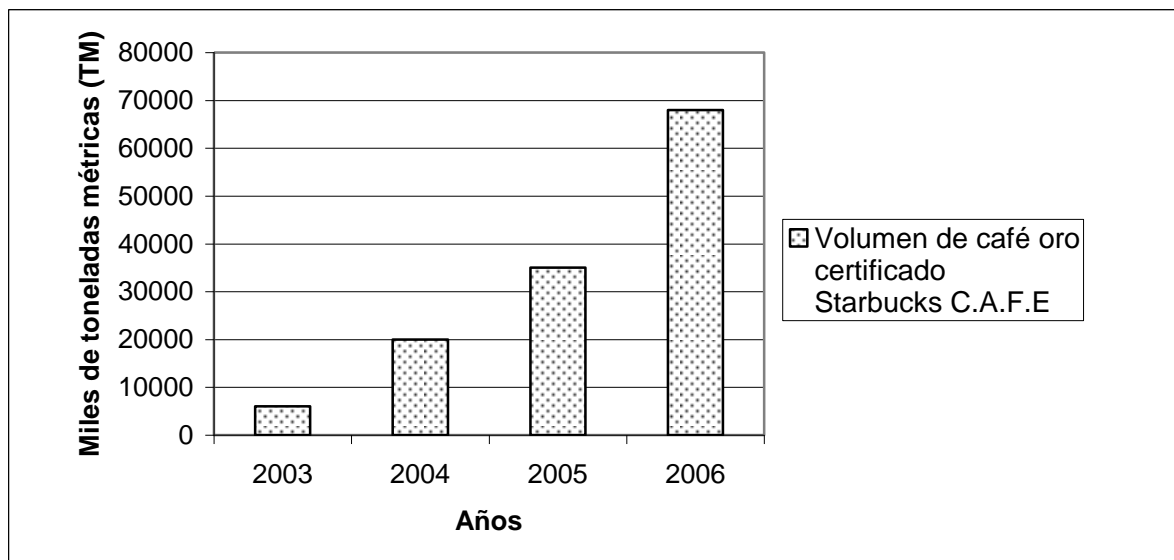
Starbucks C.A.F.E Practices

Starbucks adquirió alrededor del 2% de la oferta de café oro a nivel mundial y mantiene un fuerte crecimiento a nivel mundial y sus compras podrían triplicarse en los próximos 10 años. Starbucks también acopia grandes volúmenes de café oro de calidad de Centroamérica pagando precios que han llegado a superar los precios piso del café oro comercio justo a través del programa de certificación privado Starbucks C.A.F.E practices el cual ha experimentado gran crecimiento durante las tres últimas cosechas (100% en

2005/2006) debido principalmente al aumento en el número de proveedores y el mejoramiento de los rendimientos productivos.

Starbucks C.A.F.E practices es un esquema de certificación privado de Starbucks, por lo cual la información acerca de los proveedores preferidos es de manejo confidencial para la compañía (Figura 21). Aunque que para finales del 2006, se tenían registrados 25 organizaciones de productores provenientes de 19 países productores involucrados con Starbucks C.A.F.E Practices.

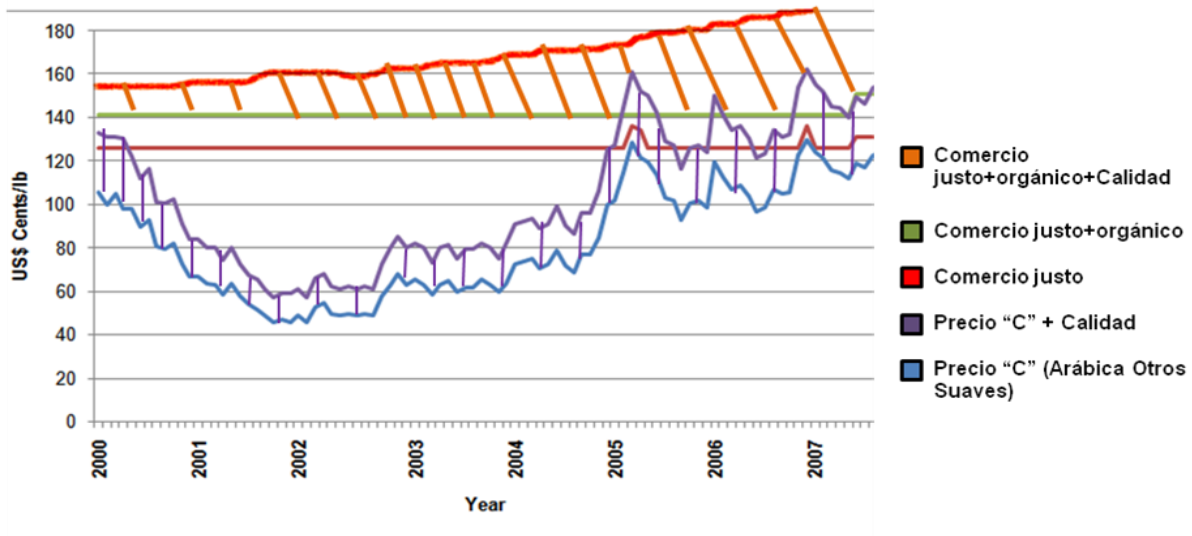
Figura 21. Volumen de café oro certificado Starbucks C.A.F.E Practices (2003-2006)



Fuente: Starbucks Corporation (2007)

En resumen, el precio del café oro orgánico depende del precio del café convencional en este caso del Arábica Otros Suaves y por lo general oscila entre 25-30% por encima del convencional de acuerdo a los precios obtenidos durante las últimas tres subastas electrónicas (Subasta Q) realizada en algunos países productores como Nicaragua Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá y República Dominicana. En el caso del café para comercio justo, el precio tanto para convencional y orgánico bajo este esquema tiene un precio piso (US\$ 1.26/lb y US\$ 1.41/lb para convencional y orgánico). Finalmente, el precio para el café diferenciados de alta calidad generalmente están por encima de los demás ya que son cafés con características especiales, la mayoría de los cuales participan en subastas electrónicas donde en muchos casos alcanzan precios extraordinarios o son parte de los “*Relationship Coffees*” (relaciones directas entre compradores y proveedores) (Figura 22).

Figura 22. Precios de café oro convencional, orgánico, comercio justo y orgánico+calidad (2000-2007)



Fuente: Elaboración propia

4.2 Oportunidades para EAC en mercados internacionales de cafés diferenciados

Premios

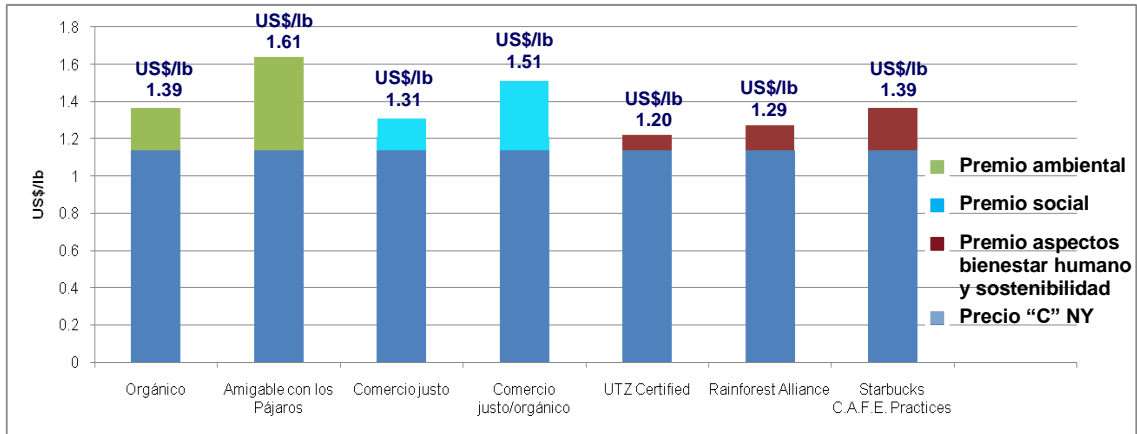
El premio que reciben los cafés orgánicos oscila entre US\$ 0.10-0.55/lb (25% sobre el precio "C" promedio del café convencional), pero en el caso de los cafés orgánicos de Costa Rica, pueden obtener mejores premios entre US\$ 0.60-0.75/lb por el reconocimiento que tienen estos cafés en mercados internacionales por su calidad de taza (Kilian *et al.* 2006). Por otra parte el premio del café amigable con los pájaros se considera entre US\$ 0.05/lb sobre el premio orgánico porque este esquema es más estricto (Andersen 2003).

En cuanto al esquema de comercio justo para café convencional, la estructura del premio social es de US\$ 0.05/lb (de acuerdo a la resolución de la FLO-I tomada en junio 2007) considerado sobre el precio base de US\$ 1.26/lb mientras que el café orgánico comercio justo, este premio es de US\$ 0.10/lb considerado sobre el precio base de US\$ 1.41/lb respectivamente. Por consiguiente, los nuevos precios para el café oro comercio justo convencional (arábica lavado) son US\$ 1.31/lb y para el café oro orgánico comercio justo US\$ 1.51/lb. Estos nuevos precios fueron establecidos por la FLO-I a raíz de que el precio del café convencional empezó a incrementarse a finales del 2004. Se tardó más de tres años en aumentar el precio para el café oro comercio justo debido principalmente a la falta de concatenación de decisiones entre los diferentes actores involucrados en este movimiento (productores, procesadores, exportadores, tostadores y distribuidores).

En cuanto al café UTZ Certified, el premio es establecido mediante negociación entre el comprador y el proveedor, pero UTZ Certified considera un premio de referencia que oscila entre US\$ 0.01-0.15/lb de acuerdo a la calidad y la certificación. El premio para el café con certificación Rainforest Alliance oscila entre US\$ 0.08-0.12/lb (Giovannucci 2007). Por otra parte el precio para el café oro del programa Starbucks C.A.F.E Practices fue de US\$

1.42/lb en el 2006 (20% sobre el precio promedio para el café convencional estimado en US\$ 1.14/lb) (Figura 23 y Anexo 12). Cabe destacar que el precio que perciben las empresas rurales (cooperativas/asociaciones) de segundo nivel no es el precio percibido por los productores, sino este dependerá de los costos administrativos de las empresas de segundo y primer nivel.

Figura 23. Premios de cafés certificados (2006/2007)



Fuente: ICO (2007), Giovannucci (2007), SMBC (2007), FLO-I (2007); UTZ Certified (2007), Starbucks C.A.F.E Practices (2007)

Los atributos especiales del café han sido los elementos fundamentales para el desarrollo de la industria cafetalera diferenciada. Estos cafés pueden ser comprados a través de un gran número de intermediarios o directamente del proveedor. La tendencia creciente del sector cafetalero diferenciado de vender la historia conjuntamente con el café ha llevado a que muchos compradores (importadores/tostadores) se involucren a través de relaciones más directas con los proveedores. Este nuevo sistema de relaciones entre compradores-proveedores se ha denominado “*Relationship Coffees*”, los cuales están basados en la confianza, visitas constantes a proveedores y transparencia en las transacciones realizadas. Los “*Relationship Coffees*” pueden ser de dos tipos. El primero, basado en conexiones directas entre el comprador final y el proveedor primario para un nicho de mercado específico. El segundo, basado en relaciones a largo plazo con diferentes grados de involucramiento de compradores. En el mercado de cafés diferenciados, los precios están determinados en función a la calidad del grano y los costos de producción. Además, los compradores deben formular contratos a largo plazo con precios establecidos para proporcionar seguridad a los proveedores y puedan realizar escalonamiento de procesos y productos a futuro para cumplir con la entrega a tiempo.

Aunque, son pocos los compradores involucrados en “*Relationship Coffees*”, este sistema de coordinación esta expandiéndose lentamente. Por ejemplo, Intelligentsia Coffee que además de reconocer la calidad del café también reconoce el esfuerzo que realizan los proveedores en la producción y por eso pagan premios más altos al del precio del café oro diferenciados (10-20% más altos) a través de *Direct Trade* (DT), *Direct Trade* (Comercialización Directa) es un estilo de hacer negocios realizada por algunos compradores (importadores/tostadores) de cafés especiales que consiste en la compra

directa de café oro de proveedores (fincas, cooperativas, asociaciones) y no de intermediarios.

DT significa también comunicación intensiva entre compradores y proveedores. Entre las empresas involucradas bajo este sistema tenemos a Intelligentsia Coffee, Tea traders of Chicago y Counter Culture Coffee, estas empresas realizan una compra responsable de café oro de proveedores determinados con quienes mantienen una relación de confianza estrecha, comunicación constante y visitas frecuentes y también realizan un tostado cuidadoso del café para su comercialización y distribución. En síntesis, el sistema DT significa que el tostador garantiza una buena paga por encima del precio del café oro comercio justo pero basado en la calidad de taza (Meehan 2007).

Sin embargo, existen otros compradores (tostadores/importadores) dispuestos a pagar precios más altos que para el café oro diferenciados si estos han sido procesados empleando otro tipo de tecnologías (*Pulp Natural*) aunque el café no cuente con una certificación en especial (Cuevas comunicación personal). Por ejemplo, Café Solar Trading Company, compra café oro secado al sol a un precio 17% más alto que el café oro diferenciado (US\$ 1.81/lb café oro).

4.3 Limitaciones en mercados internacionales de cafés diferenciados

Información de mercado escasa de café orgánico

Información oportuna sobre el mercado de cafés orgánicos es difícil de encontrar. Por lo general, la información disponible para este segmento de mercado proviene de estimaciones y/o proyecciones realizadas en cosechas pasadas por consultoras y agencias de certificación considerando el número de hectáreas certificadas y el número de productores registrados. La información por lo general no es actualizada continuamente, no existen estimaciones de precios por diferentes compradores y mucha de esta información esta en inglés.

Por otra parte, las EAC que están integradas verticalmente a grupos de compradores (importadores y/o tostadores) cuentan con mejor acceso a información de mercado permitiéndoles responder a las exigencias de los consumidores. Por ejemplo, Sustainable Harvest, una empresa importadora y tostadora de cafés certificados, no solo provee de información de mercado a sus proveedores a través de un evento anual denominado “Hablemos de café” (Let’s Talk Coffee) sino también provee los servicios de asesoramiento y consejería a sus proveedores. Este ejemplo resalta que la integración vertical de las EAC con otras empresas en los eslabones superiores de la cadena de valor ayuda a reducir los costos de transacción relacionados al acceso a información de mercado para las EAC.

Divergencias entre estándares de certificación orgánica

Aunque las normas de certificación orgánica fueron trazadas a partir de las de IFOAM, las agencias públicas y privadas han establecido sus propios estándares diseñados para satisfacer los requerimientos de los compradores principalmente y los diferentes países importadores. Los estándares para los productos orgánicos de la USDA-NOP difieren de los estándares de la UE en algunos aspectos, por ejemplo, en la USDA-NOP es permitida la producción paralela (orgánico-convencional), mientras que en la de la UE no lo es. Además, cada país miembro de la UE tiene sus propias normas para la producción orgánica

que deben ser consideradas por la EAC que quieran exportar hacia estos mercados (Andersen 2003, Soto 2005).

Estas divergencias en los estándares de la certificación orgánica aumentan los costos de transacción (necesidad de mantener diferentes tipos de certificación) de las EAC dificultando el acceso de sus productos a mercados especiales (Saborio comunicación personal). Por lo tanto, la falta de armonización entre los diferentes estándares de certificación orgánica existentes, confunde tanto a proveedores como a consumidores finales.

4.4 Oportunidades en mercados de cafés diferenciados en Costa Rica

Subastas electrónicas de cafés gourmet y/o boutique

El café gourmet y/o boutique de Costa Rica proveniente de fincas privadas y cooperativas participa en tres subastas electrónicas: Cosecha de Oro, Taza de la Excelencia y la Subasta Q. La Cosecha de Oro es una iniciativa privada de la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica (SCACR) mientras que la Taza de la Excelencia y la Subasta Q son eventos en la cual participan *cuppers* nacionales e internacionales para la selección de los mejores cafés en varios países en los cuales se realizan estos eventos. Las subastas electrónicas son mecanismos promocionales y de mercadeo para los cafés con características químicas y organolépticas especiales que permiten establecer relaciones más directas entre proveedores y compradores reduciendo de esta manera los costos de transacción que por lo general involucra la búsqueda de compradores en el mercado.

A través de las subastas, los proveedores no solo obtienen prestigio sino también mejores precios por la calidad de sus cafés. Por ejemplo, en la Subasta Q, se obtienen premios que oscilan entre 20-30% por encima del precio “C” en el mercado convencional; en cambio, en la cosecha de oro y la taza de la excelencia, los precios que pueden ser obtenidos son superiores. Las subastas electrónicas más conocidas son la Taza de la Excelencia, Subasta Q y la Cosecha de Oro. Las dos primeras son a nivel internacional involucrando a competidores provenientes de cinco países. En cambio la Cosecha de Oro es una subasta que solo involucra a competidores de Costa Rica. Los competidores en las tres subastas electrónicas son productores de fincas privadas, pero algunos de estos representan o son parte de alguna cooperativa (por ejemplo: Café de dos fincas de socios de la cooperativa CENAPROC en La Paz, Bolivia).

En el evento de la subasta electrónica de la Cosecha de Oro 2007, participaron tres cooperativas Costarricenses (COOPEATENAS, COOPRONARANJO y COOPEDOTA R.L.), sin embargo, para el próximo evento del 2008 se espera que otras dos cooperativas participen con sus respectivas marcas una vez que hayan finalizado el proceso de certificación de calidad de la Sociedad de Cafés Finos de Costa Rica (SCACR). La participación de fincas privadas es más frecuente en la Subasta Q y Taza de la Excelencia, aunque, ciertas fincas están afiliadas a algunas cooperativas (por ejemplo: café Finca Líbano de COOPEATENAS, Costa Rica en la Taza de la Excelencia 2007). Por otra parte, en la Cosecha de Oro, la participación de algunas fincas afiliadas a cooperativas es más frecuente (por ejemplo: café Horqueta de COOPRONARANJO y café La Villa Diamante de COOPEATENAS).

Las cantidades de café que se ponen en las subastas electrónicas varían. Por ejemplo, la Subasta Q no busca identificar al mejor café sino que selecciona a siete lotes de café (1 qq c/u) que cumplen con los estándares de calidad que exige el Instituto de Calidad del café (CQI) y la Asociación de Cafés Especiales de Estados Unidos (SCAA). Por lo general, el objetivo de estas subastas es la de resaltar las características especiales de los cafés de una determinada región a través de precios extraordinarios que pueden ser alcanzados a través de la subasta electrónica y con la participación de compradores de cafés diferenciados en el norte (por ejemplo: Café Finca El Olvido el cual alcanzó el precio de US\$ 104/qq que fue adquirido por UCC Ueshima Coffee Co, Ltd. En el 2005) (Barrera 2005). Con respecto a la Taza de la Excelencia, los lotes de café varían de 10 a 40 sacos (1 saco=70 kg), por ejemplo en la Taza de la Excelencia de Costa Rica del 2007, un lote de 12 sacos de café de la finca Cerro Paldo alcanzó en la subasta un precio de US\$ 21/saco que fue adquirido por Mercanta The Coffee Hunters del Reino Unido.

Finalmente, en la subasta electrónica Costarricense, la Cosecha de Oro, se subastan lotes de café oro que van desde 150 a 1000 qq. Aunque, en las subastas Taza de la Excelencia y Subasta Q, la calidad del grano de café es lo más importante para obtener un puntaje por encima de 85 puntos para entrar en subasta, no se consideran las certificaciones ambientales y/o sociales. En cambio, en la Cosecha de Oro, la certificación orgánica además de la calidad del grano del programa de mejoramiento de calidad de SACR permitió al café oro orgánico Eco Brisas de Helsar de Sarchi ser subastado en US\$ 525/qq en el 2007 (SCACR 2007). Las principales barreras para participar en las subastas electrónicas de cafés diferenciados son: contar con la calidad de taza requerida, y pagar cuotas periódicas para acceder a servicios técnicos y organizativos.

Vender café tostado empacado en mercados internacionales

La venta de café tostado y empacado en mercados finales es una oportunidad que tienen las EAC que tengan la capacidad productiva y organizativa. Por ejemplo, las Cooperativas cafetaleras de Dota, Tarrazú y Llano Bonito de Costa Rica se han integrado horizontalmente para exportar café tostado a través de TMG (importador) a Kentucky y Ohio en EE.UU. Otro ejemplo, es la exportación de café tostado de la marca Forestal del Consorcio de Cooperativas de Guanacaste y Montes de Oro (COOCAFE R.L) a EE.UU. y Alemania los cuales son enviados periódicamente en cajas cada una con 20 paquetes de 250g a un precio de US\$ 43/caja (Bonilla comunicación personal). El tostado del grano es realizado en la planta de COOCAFE R.L, localizado en Alajuela. El empaque es encargado con anticipación en los EE.UU. y es enviado hasta Costa Rica para realizar el empaquetado. La principal limitante para lograr un mayor volumen de exportación de café oro certificado comercio justo es el aumento progresivo del precio del café oro convencional en el mercado internacional, el cual ha superado el precio piso del comercio justo. Otro emprendimiento privado es la exportación de café tostado producido bajo sombra “Café Cristina” proveniente de una finca privada de Paraíso de Cartago. La exportación la realizan a pedido del cliente a cualquier parte del mundo a un precio promedio de US\$ 16/lb o en un paquete de una caja que contiene 4 bolsas de café oro grano entero de 250g cada uno (Ernesto Karman comunicación personal).

Venta de café tostado de primera calidad en mercados locales

Durante las últimas cosechas, el porcentaje de café convencional de segunda calidad para el consumo doméstico en Costa Rica ha aumentado de 18 a 20%. Este aumento indica que en Costa Rica cada vez se incrementa el número de personas que consumen café. Por ejemplo, en Costa Rica el consumo per cápita de café en el 2006 fue de 5 kg por año, lo cual sitúa en el octavo lugar a nivel mundial. Existe la oportunidad de vender café tostado de calidad en pequeñas cantidades a clientes no-tradicionales (estilo café Britt). En Costa Rica, el único café orgánico comercializado en mayores cantidades es de Café Britt S.A. La comercialización de este café se realiza a través de las tiendas de Café Britt S.A y la cadena de supermercados Auto-Mercado.

Por otra parte, la certificación participativa considerada en la Ley No 8542 Desarrollo, Promoción, Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica, ofrece la oportunidad a las EAC en etapa de transición o aquellas que cuentan con certificación, pero que no han podido exportar su café, la comercialización en mercados locales. Esto permite a las EAC agudizar sus destrezas y habilidades empresariales como también encontrar una vía alternativa para la comercialización de sus cafés. Desde el punto de vista de la demanda, la comercialización de cafés certificados en mercados locales es una buena manera de promoverlos y crear conciencia en los consumidores potenciales (Meirelles 2005; Jiménez *et al.* 2007).

A través de la Ley No 8542, las EAC gozan en la actualidad de exenciones impositivas a la renta y a la importación de insumos y vehículos para sus actividades de acuerdo a la Ley No 8542. Esta Ley aprobada a finales del 2006 permitirá el acceso a servicios técnicos y financieros a las EAC. Estos servicios serán proveídos por agencias gubernamentales para el desarrollo de la agricultura orgánica en Costa Rica. El rol que juega el gobierno en este caso es el de facilitador en la creación de un marco jurídico que beneficie a los productores orgánicos.

Sistemas de certificación participativa para mercados locales

En 1990 el Movimiento Agroecológico Latinoamericano y del Caribe (MAELA) promocionó los sistemas de certificación participativa, establecido por productores del sur y otras organizaciones para regular la calidad organizativa y promocionar los mercados locales. La certificación participativa es un mecanismo de control y monitoreo a nivel interno de las empresas productoras y/o procesadoras que quieren comercializar productos a nivel local. Esta surgió en respuesta a los altos costos que implicaba la certificación orgánica para productores. Entonces, este tipo de certificación esta orientada a reducir costos de certificación. Por consiguiente, la certificación participativa está basada en una red de actores y organizaciones involucradas en la producción, distribución y consumo con co-responsabilidad de un producto para garantizar la calidad de este y del sistema de certificación. Los esquemas de certificación participativa involucran a productores, procesadores, distribuidores y consumidores, también promueve aspectos sociales y ambientales. La mayoría de los Esquemas de Certificación Alternativa (ECA) tienen estructuras y funciones diferentes, estos comparten características. Muchas de estas emplean estándares básicos para la producción orgánica de IFOAM, regulaciones nacionales, Codex Alimentarius adaptados a sus condiciones ecológicas y sociales.

Los elementos clave de estos sistemas son la visión común, participación, transparencia, confianza, el proceso de aprendizaje y la horizontalidad.

- *Visión común*: se refiere a la conciencia compartida por productores y consumidores tienen en los principios fundamentales.
- *Participativa*: basada en la metodología que supone un involucramiento intenso de los interesados en la producción y consumo de estos productos. La credibilidad de la calidad de la producción es una consecuencia de su participación.
- *Transparencia*: todos los actores deben estar informados acerca del funcionamiento del sistema, los procesos y como se toman las decisiones como también el acceso a información debe estar abierta para todos los actores.
- *Confianza*: debe demostrar esta confianza a través de la aplicación de los diferentes mecanismos de control sociales y culturales, que proveen una vista para asegurar la integridad orgánica de los productores. Aunque, una variedad de mecanismos cuanti y cualitativos para demostrar la integridad orgánica son reconocidos y celebrados. Estos son parte integral del proceso de certificación.
- *Proceso de aprendizaje*: es preciso que a través del proceso de estos sistemas se cree una red de conocimientos que involucre a los actores de la producción y procesamiento de productos orgánicos.
- *Horizontalidad*: significa que el control y monitoreo de la calidad de los productos orgánicos no deben estar concentrados en pocas manos.

Esta certificación facilita la comercialización de productos de las empresas productoras y/o procesadoras que están en etapa transicional (de la producción convencional a la orgánica) con el fin de generar ingresos a los pequeños productores y mantenerlos involucrados en la especialización de la producción y procesamiento. Bajo este mecanismo, el control y monitoreo del cumplimiento de los estándares de calidad es realizado por los miembros de las empresas reduciendo significativamente los costos de transacción que involucran otros esquemas (por ejemplo: orgánico y comercio justo).

La certificación participativa también facilita a las empresas productoras y/o procesadoras acceder a otros estándares de certificación más complejos, por medio de la adquisición de experiencia y aprendizaje para poder exportar en el futuro. También, la certificación participativa es una alternativa para que las empresas puedan comercializar sus productos a nivel local donde el marco regulatorio no es exigente ni muy riguroso y les permiten adquirir destrezas para optar por otros estándares de certificación y aprovechar mejores oportunidades de mercado.

Resumiendo, las principales características de este sistema de certificación alternativa son: el involucramiento de los actores (productores, facilitadores, agencias de gobierno, compradores y consumidores), reducción de costos de certificación y transacción y reconocimiento gubernamental en territorio nacional. Por otra parte, sus principales limitantes de este sistema alternativo son: la falta de reconocimiento para permitir la exportación y falta de concretación de estándares de certificación que sean reconocidos por otros grupos de certificación participativa.

En países con regulaciones para el etiquetado orgánico, un método alternativo empleado por las agencias de certificación es el de evitar el etiquetado de sus productos como orgánico, pero empleando otros términos. Por ejemplo, en Costa Rica, esto depende de las agencias gubernamentales para el reconocimiento extraoficial de las agencias de certificación manejadas por asociaciones de productores en sociedad con ONG, universidades, agencias públicas y privadas. Se reconoce que esto puede actuar como un sistema de garantía para ventas en mercados locales, pero no se conoce una certificación formal. En países como Brasil y Nueva Zelanda, donde las regulaciones no han sido implementadas, las agencias de certificación serán reconocidas en el marco legal.

Los aspectos negativos de la Certificación Participativa son las ventas limitadas de sus productos en mercados locales donde existe poca demanda por productos diferenciados (especialmente en zonas rurales) y por la falta de reconocimiento en ámbitos foráneos.

Para asegurar la calidad del producto y/o proceso, los actores involucrados en estas redes (productores, ONG, empresas asociativas (han encontrado tres contrapartes. La primera contraparte en la cual los productores firman una declaración jurada aseverando el cumplimiento de las prácticas que exigen los estándares adoptados (por ejemplo: Tierra Viva de Chile). Segunda contraparte, en la cual las organizaciones que apoyan al esquema de certificación gracias a su auspicio y reputación (por ejemplo: COOLMEIA, Brasil). Finalmente, tercera contraparte, donde la organizaciones de productores pertenecen a los grupos de certificación y son controlados y/o monitoreados por un Sistema Interno de Control (SIC) como por ejemplo ANPE en Perú (Fonseca 2005). Las características principales del SIC son:

- Apropriadas para pequeños productores
- Sistemas flexibles para facilitar el aprendizaje en forma transparente
- Involucra co-responsabilidad y empoderamiento
- Inclusión de normas de justicia social y normas de producción orgánica
- Normas transparentes que proporcionan libre acceso a información
- Los productores bajo este esquema tienen similar producción y mercadeo centralizado
- El certificado de un grupo de certificación pertenece al grupo
- Los productores en esta red son certificados individualmente
- Basada en inspecciones de socios y control social para mercados locales y los objetivos de los productores incluyen la seguridad alimentaria y precio justo
- Se enfoca en la capacitación de todos los actores de un producto orgánico
- Dependen de la conformidad social, mejoradas por medio de convenciones sociales y procedimientos como estándares grupales, co-responsabilidad de certificación, códigos de membrecía, interacción, interdependencia y relaciones a largo plazo.

Estudio de caso 1: India

El primer Sistema de Certificación Participativa de la India fue desarrollado a partir de los modelos existentes en el mundo. Especialmente se estructuró en base a las fortalezas de los sistemas exitosos del Brasil, Nueva Zelanda y EE.UU. El primer borrador de este sistema de certificación Indio fue completado en el 2006 gracias al apoyo de varios actores como ONG locales y el Ministerio de Agricultura (Khosla 2006). Las principales características del sistema Indio fueron los bajos costos, mínimos trámites, alcance regional, evaluaciones de socios en vez de inspecciones por una tercera parte, redes horizontales (sin niveles jerárquicos), proporción de garantía orgánica, reconocimiento mutuo y apoyo entre otros grupos regionales involucrados en sistemas de certificación participativa, acceso a capacitaciones, empoderamiento de los pequeños productores a través del aumento de las oportunidades de mercadeo y la inclusión de nuevos productores y/o en etapa de transición.

Los grupos clave involucrados en el Sistema de Certificación Participativa (SCP) son la finca familiar, el grupo local, el consejo regional y el comité coordinador nacional. El grupo de la finca familiar esta encargada del cumplimiento de los estándares, la participación en la evaluación de otras fincas pertenecientes a los Grupos Locales, participación en capacitaciones de los comités regionales y asistencia a las reuniones grupales, compartir información, comunicar y permitir visitas. El grupo local es el verdadero núcleo del SCP, las tareas principales de este son el de proveer el primer punto de contacto para la certificación orgánica y participativa y coordinar y emitir las evaluaciones (con al menos 3 productores del grupo local). El consejo regional, está encargado de la coordinación con ONG o con agencias gubernamentales y el grupo local, organización de los talleres de capacitación, manejo de registros e impresión y emisión de los sellos de certificación orgánica para productores.

Finalmente, el comité nacional de coordinación que tiene las tareas de organizar talleres de capacitación regionales, proveen datos actualizados y políticas para la garantía orgánica y mantienen los estándares orgánicos básicos, informan a los consejos regionales, mantienen contacto con agencias de certificación de tercera parte y coordinan muestreos de pesticidas al azar.

Estudio de caso 2: Brasil (ECOVIDA)

En Sudamérica, la experiencia de ECOVIDA, una organización de pequeños productores del sur de Brasil, desde principios de los 90 produce y comercializa productos orgánicos, en su mayoría hortalizas y frutas. En el pasado a través de un supermercado de Rio de Janeiro (ubicado a 14 mil kilómetros) no representaba un buen mercado por los altos costos de transporte y porque también muchos de estos se dañaban antes de llegar al mercado final (Rede Agroecológica ECOVIDA 2004). Para obtener el sello de ECOVIDA, los interesados deben:

- Esta involucrados en la organización
- Requerir un certificado del núcleo regional
- Llenar los formularios para obtener la certificación
- Dirigirse al consejo ético
- Análisis de las formas por el consejo ético
- Visita de la propiedad

- Reporte del consejo
- Consentimiento de certificación del mercado regional

Características del sello de ECOVIDA

- El consejo ético emplea el plan de conversión como instrumento
- El otorgamiento de sello será anual de grupo regional y no individual

El certificado de ECOVIDA puede ser empleado en puestos de venta ecológicos, fincas y agroindustrias. Los estándares de ECOVIDA están basados en la normativa No 007, la cual fue diseñada por un esfuerzo de muchas organizaciones de agricultura orgánica y agroecología del Brasil.

Estudio de caso 3: Estados Unidos

En EE.UU. el esquema Certified Naturally Grown es un programa de eco-etiquetado de productos alternativos que asegura el cumplimiento de las prácticas agrícolas orgánicas del Programa Nacional Orgánico del Departamento de Agricultura de EE.UU. (USDA-NOP), aunque en la realidad es un programa separado a este (CNG 2007). Este programa surgió después de la implementación del USDA-NOP en el 2002. Surgió de la necesidad que tenían aquellos productores orgánicos con ingresos anuales de US\$ 5 mil/año a quienes no les alcanzaba pagar los servicios de una tercera parte para pagar por la certificación orgánica y además realizar muchos trámites o debían darse por vencidos del empleo de la palabra “orgánico” en sus productos.

Entonces, los productores viendo que ninguna de las opciones les favorecía, se organizaron y crearon el programa Certified Naturally Grown para proveer una forma alternativa para que sus miembros sigan con las prácticas orgánicas del USDA-NOP. El programa CNG promueve el fortalecimiento del movimiento orgánico y removiendo las barreras financieras que excluyen a los productores que venden sus productos localmente y directamente a los consumidores. Este programa depende de las donaciones voluntarias que ayudan a pagar por las pruebas, alcance público y otros. Se fomenta a que las donaciones voluntarias sean de US\$ 50 a 100 o más para poder seguir creciendo y trabajando. Los requisitos principales para este esquema de certificación son: realizar por lo menos una inspección de otra finca del área, con el fin de mantener la integridad del programa, el productor no debe inspeccionar la misma finca que el producto inspeccionó la anterior vez, las inspecciones son realizadas por productores voluntarios, se seleccionan fincas al azar para realizar análisis de residuos agroquímicos y firmar una declaración jurada sobre el empleo de prácticas agrícolas orgánicas del USDA-NOP. Actualmente, este esquema de certificación participativa, es internacionalmente reconocido como una alternativa al programa USDA-NOP y sirvió como modelo para el establecimiento del PCP de la India en el 2006. Bajo este programa se encuentran 500 productores registrados provenientes de 47 estados de EE.UU.

Estudio de caso 4: Costa Rica

En el artículo 5 del capítulo II de La Ley No 8542 sobre el Desarrollo, Promoción y Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica en Costa Rica define a los Sistemas de Certificación Participativa como “los sistemas desarrollados por medio de relaciones directas entre los productores orgánicos y consumidores, quienes entre sí, garantizan el

origen y la condición de los productos orgánicos destinados al mercado nacional”. Estos sistemas están considerados en la Ley con el fin de ser una alternativa a la certificación orgánica de tercera parte para la comercialización de productos orgánicos en mercados locales.

En Costa Rica, VECO (ONG de Cooperación y Desarrollo Belga) promueve este mecanismo involucrando a otras contrapartes locales (otras ONG) con el fin de comercializar sus productos en ferias de productos especiales, y negocios de expendio de productos y bebidas. El desarrollo de experiencias con certificación participativa en Costa Rica data desde finales del 2004 con dos casos de estudio FEDEAGUA y APOT (Marín comunicación personal). El Foro Ecueménico para el Desarrollo Alternativo de Guanacaste (FEDEAGUA) y la Asociación de Productores Orgánicos de Turrialba (APOT) son organizaciones de segundo grado que cuentan con puntos de venta, por ejemplo, la feria de productos orgánicos de APOT en la ciudad de Turrialba y el mercado Ecológico El Guayabo, que trabaja FEDEAGUA en la Península de Nicoya. En ambas organizaciones se ha construido una importante base social a través del trabajo con productores, ONG, otras instituciones de las zonas, ingrediente fundamental para la construcción de cualquier emprendimiento participativo.

El alcance de la certificación participativa en Costa Rica ha sido local, en ferias orgánicas locales, en la que los actores involucrados han cumplido con sus tareas y responsabilidades, logrando aceptación de sus productos entre consumidores locales informados. Sin embargo, la certificación participativa no ha podido ser implementada con suficientes grupos de productores para ver realmente un impacto.

Perspectivas a futuro

Para el futuro se necesita buscar formas de legalizar y obtener reconocimiento de estas estrategias de certificación para mercados que van más allá de la esfera local y además se deben involucrar a los gobiernos con sus agencias respectivas para que estos sistemas sean reconocidos en la legislación de la producción y/o fomento orgánico, por ejemplo, en la legislación orgánica del Brasil no se requiere de certificación para procesar y comercializar productos orgánicos sino reconocen a la certificación participativa, basada en relaciones directas entre productores y consumidores, como una herramienta alternativa a la certificación tradicional. Los movimientos, productores, procesadores, exportadores y distribuidores orgánicos un reconocimiento formal de estos sistemas mejorando el desarrollo de procedimientos como sistemas creíbles de acreditación.

4.5 Elementos favorables del marco regulatorio

En el marco regulatorio costarricense existen al menos cuatro leyes que favorecen a los emprendimientos de las EAC de cafés orgánicos y comercio justo, estas son la Ley de Asociaciones Cooperativas No 6756, Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas No 8262, Ley Orgánica del Ambiente No 7554 y Ley No 8542 Fomento a la Producción Agropecuaria Orgánica.

Ley de Asociaciones Cooperativas No 6756

La Ley de las Asociaciones Cooperativas define a estas como asociaciones voluntarias, con plena personería jurídica, duración indefinida y responsabilidad limitada compuesta por individuos organizados democráticamente (más de 20 individuos). Las asociaciones cooperativas en Costa Rica pueden ser de consumo, producción, comercialización, suministro, ahorro y crédito, vivienda, transporte, escolares, juveniles y múltiples. Los beneficios que tienen los miembros de las asociaciones cooperativas son:

- Exención del pago del impuesto territorial por 10 años
- Exención de todo impuesto nacional o municipal sobre actos formales e inscripciones
- Exención de impuestos aduaneros sobre materia prima, herramientas, vehículos de transporte

Bajo esta Ley también se amparan las cooperativas de autogestión que son empresas para la producción de bienes y servicios, en la cual los socios dirigen todas las actividades con el fin de recibir beneficios económicos y sociales. Además, estas cooperativas tienen acceso a financiamiento del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) y pueden formar uniones, federaciones y confederaciones de cooperativas. Entre los requisitos que deben cumplir los socios de estas cooperativas son:

- 40% de los socios trabajen en la cooperativa
- Número de socios se incremente anualmente

Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas No 8262

La Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas define a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) como las unidades productivas de carácter permanente que disponen de recursos físicos estables y de recursos humanos, que realicen operaciones bajo la figura de persona física o jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios. Los beneficios que tienen los empresarios son:

- Acceso a crédito del fondo para el desarrollo de las PyME (FODEMIPYME)
- Acceso a servicios empresariales por parte del programa (PROPYME) orientados a mejorar la capacidad de gestión de las empresas
- Acceso a un Sistema de Información Empresarial (SIE)

Los requisitos que cumplen los empresarios para gozar de estos beneficios son el pago de cargas sociales (seguros) y el cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales.

Ley Orgánica del ambiente No 7554

La Ley Orgánica del Ambiente estipula en sus artículos 73-76 las normas que regulan la producción, procesamiento y comercialización de productos orgánicos en Costa Rica. Entre las determinaciones más importantes de estos artículos podemos rescatar que para la producción de estos se necesita la certificación orgánica otorgada por una agencia internacional acreditada si se quiere exportar y la de una agencia nacional si se quiere comercializar dentro de Costa Rica.

Ley No 8542 Desarrollo, Promoción, Fomento de la Actividad Agropecuaria Orgánica

Entre las innovaciones más positivas que presenta la Ley resalta el empleo de la certificación participativa como un mecanismo alternativo para la certificación de tercera parte para las EAC el cual permite a las empresas controlar y monitorear la producción, procesamiento y comercialización de sus productos en mercados locales (ferias del agricultor, supermercados locales), esta Ley también estipula la prestación de servicios técnicos por parte de las agencias gubernamentales y la conformación de equipos técnicos entre miembros de las agencias y ONG para que elaboren proyectos orgánicos en conjunto. La Ley No 8542 también faculta al Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica (MAG) la promoción interna de la agricultura orgánica y autoriza al Instituto de Seguros de Costa Rica (INS) a proveer seguros de cosecha para las EAC orgánicas. En cuanto a los incentivos, la Ley No 8542 estipula que la producción orgánica es una prestadora de servicios ambientales los cuales deben ser remunerados por el Estado, la banca Nacional debe proveer servicios financieros a las EAC orgánicas, exoneración impositiva en cuanto a la renta, importación de insumos productivos y vehículos de carga y venta y apoyo económico para las EAC en transición (de lo convencional a lo orgánico) gracias a los fondos del Programa de Reversión Productiva del Sector Agropecuario (Ley No 7742 de 1997).

4.6 Limitantes para EAC en mercados de Costa Rica

Falta de incentivos para la producción y/o procesamiento de cafés diferenciados

Por lo general, la falta de incentivos para la producción y/o procesamiento diferenciado de cafés especiales es determinante para que los PPC involucrados abandonen y/o cambien de actividad agrícola. Antes del establecimiento de la SCACR en 1993, la caficultura diferenciada era solo un emprendimiento de algunos emprendedores tanto privados como algunas cooperativas cafetaleras. La industria cafetalera Costarricense en esa época estaba altamente regulada y no favorecía ni incentivaba prácticas de producción y procesamiento amigables con el ambiente ni socialmente responsables en una escala competitiva con respecto a otros productores. Además, en la industria cafetalera de Costa Rica, el establecimiento de un precio fijo para el quintal de café oro permitió el aumento de producción del café oro convencional solamente el cual estaba concentrado en doce empresas exportadoras (Pratt y Harner 1997). Por otra parte, los incentivos pueden ser tangibles e intangibles, son tangibles cuando son físicos (precios altos) e intangibles cuando no son vistos (reconocimientos, premiaciones). Ambos tipos de incentivos están orientados a que los PPC organizados en EAC puedan realizar escalonamiento de productos y/o procesos que les permitan el acceso a mercados diferenciados.

Una posible consecuencia de la falta de incentivos es la fuga de café oro diferenciados por el canal convencional (*side-selling*), por ejemplo, la falta de adelantamientos a tiempo por las EAC orgánicas y comercio justo a los PPC pone en riesgo la entrega del café oro a la EAC porque los beneficios convencionales manejan más efectivo por trabajar con grandes volúmenes de café permitiéndoles entregar adelantamientos más altos los cuales son los incentivos por los cuales los PPC se sienten más atraídos (efectivo inmediato). Sin embargo, otro factor que promueve al *side-selling*, es la provisión de servicios técnicos especializados como provisión de insumos productivos (plantines, fertilizantes), asesoramiento técnico de producción y procesamiento y transporte desde la finca al beneficio entre los más importantes (Maccari 2004).

Para reducir el *side-selling*, las EAC deben proveer a sus socios de mejores servicios, como una gama de servicios técnicos incorporados (*embedded services*) como servicio de asesoramiento técnico, provisión de insumos, comercialización y financiamiento. Para poder hacerlo, las EAC deben estar sólidamente organizadas y poseer una estructura sólida y estabilidad financiera (Pearce y Reinsch 2005). Además de proveer servicios incorporados, las EAC deben implementar y/o reforzar sistemas de monitoreo tanto de calidad y entrega del producto (Gorton *et al.* 2006), realizar contratos de compromiso de entrega con proveedores a través de contrato por cosecha y recibo de depósito (Maccari 2004).

Falta de normas específicas para micro-beneficios

De acuerdo al Decreto Ejecutivo 30465-S del 2002 todos los beneficios de Costa Rica (independiente a la capacidad de volumen), se encuentran clasificados como CIU 3116 dentro del Código Internacional Unificado y catalogados como unidades de alto riesgo para la salud de las personas. Por lo tanto, no existe una normativa específica para el procesamiento de cafés diferenciados en pequeños volúmenes. En otras palabras, según los reglamentos existentes da lo mismo procesar 210 que 21 toneladas métricas (TM) de café cereza en beneficios Costarricenses.

Falta de información oportuna

Por lo general, las EAC no cuentan con información de mercado de café orgánico confiable, precisa, a tiempo y al alcance de estas. Esta falta de información de mercado de café orgánico no permite a las EAC realizar una planificación estratégica que les permita responder a las condiciones cambiantes de la demanda en mercados finales. Por otra parte, la falta de uniformización de los diferentes estándares de certificación orgánicas públicos y privados (USDA-NOP, UE y JAS) aumentan los costos de transacción de las EAC. Aunque, las EAC enfrentan limitantes para el desarrollo como las descritas anteriormente, las EAC emplean estrategias para poder responder a las oportunidades que se puedan presentar en mercados internacionales y locales. Aunque existen centros de información de mercados que elaboran estudios y análisis de mercado de café oro convencional y diferenciados, los productores especialmente en América Latina no acceden a este tipo de información debido principalmente a tres razones. La primera, la falta de conocimiento del inglés y del empleo de las TIC. Segunda, el costo de esta información requiere que las EAC inviertan a pesar de que mucha de esta información es de libre acceso (por ejemplo: ECOMERCADOS) los productores no tienen la cultura de acceder a este tipo de información (Villalobos 2007 comunicación personal).

En Costa Rica, las principales limitantes del desarrollo de las EAC son las altas tasas impositivas para el café oro de exportación como también el aporte al FONECAFE (que está en función al precio del café oro convencional). Del precio Free On Board (FOB) establecido para el café oro convencional se debe deducir el 2.5% por concepto de impuestos (1% para el Estado, 1.5% ICAFE), luego se deduce una cuota fija de exportación de US\$ 1.65/qq (para el exportador) antes de pagar al beneficiador (precio rieles). El ICAFE calcula el precio final al deducir una serie de gastos del precio rieles. Estos gastos incluyen un impuesto a la renta del 20%, una contribución al Fondo Nacional de Estabilización Cafetalera (FONECAFE), costos de procesamiento y un 9% de margen de beneficio como compensación.

El aporte escalonado al FONECAFE es a partir de US\$ 92/qq. De US\$ 92 a US\$ 99, un 3%; de US\$ 100 a US\$ 124/qq; de US\$ 125 a US\$ 149/qq, un 6% y por encima de US\$ 150 se entrega un 10%. Con el precio actual del café en el mercado (por ejemplo: US\$ 120/qq) el aporte al FONECAFE sería de US\$ 4.80/qq el cual es muy alto para los PPC. Todos estos impuestos por Ley como el aporte al FONECAFE restan ingresos significativos para los PPC, pero estos pueden ser cubiertos por cafetaleros más grandes del sector convencional gracias a que logran economías de escala (Ronchi *et al* 2006). Con respecto al Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y la República Dominicana (CAFTA-DR) y EE.UU. es un mecanismo económico y político que permitirá el comercio de productos libre de aranceles entre EE.UU. y los países miembros. En el caso de los productos sensibles (arroz, frijoles) CAFTA-DR, contempla cláusulas especiales a la medida e interés de los miembros con respecto al periodo de desgravación entre 15 a 20 años dependiendo del producto y del país miembro.

Además, el tratado pondrá más énfasis en el café primero porque es un producto producido en países miembros, segundo porque es un producto muy importante en la generación de recursos económicos para un gran número de personas y tercero porque es un producto que es exportado en estado bruto (café oro) a EE.UU. En resumen, CAFTA-DR no afectará a los sectores cafetaleros en los países miembros debido a que el café oro de exportación no paga aranceles, pero sí lo hace el café tostado, por ejemplo, bajo el tratado se considerará la eliminación de aranceles para la importación de cafés tostados dentro de un periodo de 15 años.

4.7 Organización de pequeños productores en mercados de cafés diferenciados: El caso de La Asociación de Familias Productoras Orgánicas de Costa Rica (La Alianza)

Caficultura orgánica en Costa Rica

La caficultura orgánica costarricense se inició a mediados de los 70 gracias al emprendimiento de familias pioneras en la adopción de prácticas de manejo de cultivo más armoniosas con el ambiente. Estos caficultores orgánicos pioneros estaban ubicados en su mayoría en las alturas de Frailes de Desamparados en el extremo Sureste de la Provincia de San José (Barquero 2007a). Desde principios de los 90 se incorporaron empresas cafetaleras convencionales en la producción y procesamiento de café oro orgánico como por ejemplo Café Britt S.A y Cocare R.L (Boyce *et al.* 1994).

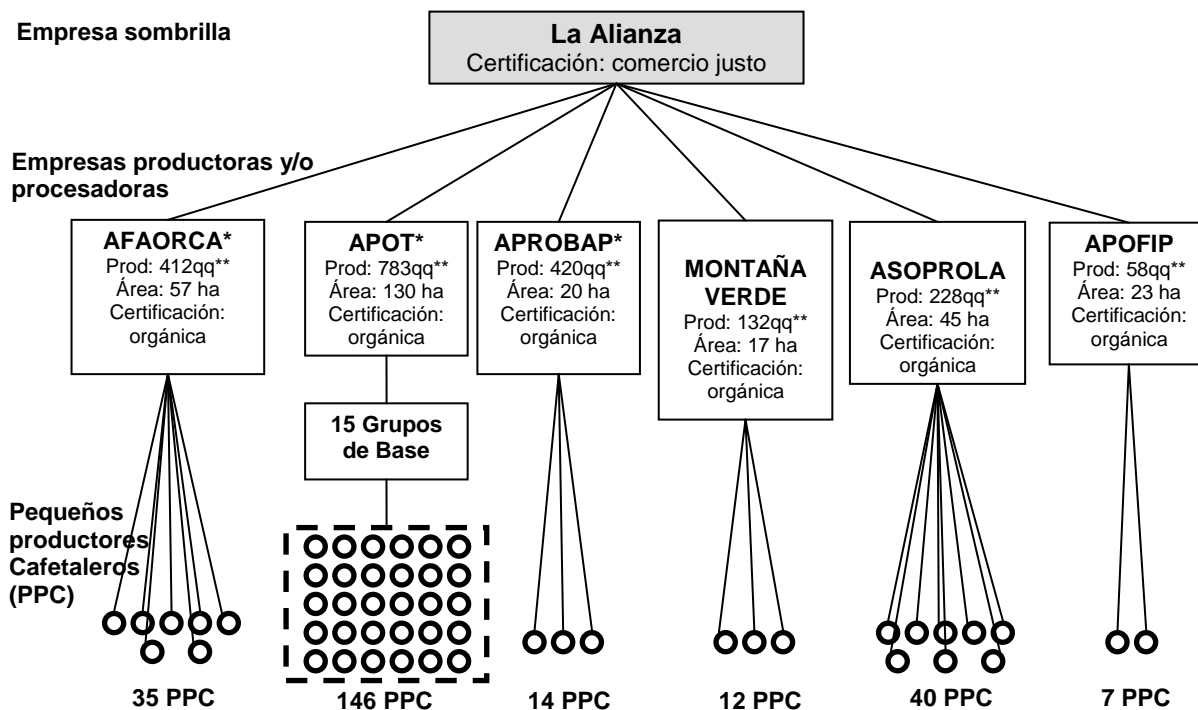
Para desarrollar la caficultura orgánica en Costa Rica los productores pioneros, representantes de organizaciones no gubernamentales (ONG), ambientalistas en su mayoría apoyaron la creación de la Asociación Nacional de Agricultura Orgánica (ANAO) en 1992. Con el fin de involucrar a más productores, las ONG locales como la Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense (CEDECO) jugaron un rol muy importante para el desarrollo de esta actividad criticada por el sector convencional. El trabajo de CEDECO con la capacitación en producción orgánica de café empezó en 1994 a través del apoyo a las iniciativas de productores orgánicos de la Subregión Caraigres de la Provincia de San José quienes cultivaban café en sistemas bajo sombra. Como resultado de estos esfuerzos iniciales, en 1997 una organización pionera denominada Asociación de Familias Agricultoras Orgánicas de la Subregión Caraigres (AFAORCA) fue fundada. El enfoque de

AFAORCA fue en la producción, procesamiento y comercialización de café orgánico en mercados locales e internacionales.

Otro aspecto pionero de AFAORCA fue el esfuerzo de desarrollar un sistema de procesamiento adaptado a las condiciones locales para bajos volúmenes de café orgánico (proceso húmedo), el cual era una novedad en Costa Rica en los 90, dado que este proceso estuvo tradicionalmente a cargo de grandes beneficios y cooperativas. Además, otro elemento importante fue la estrategia comercial a nivel local e internacional para el café orgánico.

La experiencia de AFAORCA motivó a otras iniciativas similares en muchas regiones de Costa Rica. En el 2001, CEDECO promovió el establecimiento de una organización sombrilla integrando a ocho organizaciones, formando La Asociación Alianza de Familias Productoras Orgánicas de Costa Rica (La Alianza). La Alianza es una organización sombrilla de tercer grado que exporta café orgánico a los EE.UU. y Europa principalmente (Figura 24). Además, La Alianza ha estado peleando en la arena política, para cambiar las normas y reglamentos sobre el procesamiento de café a favor de las EAC que procesan pequeños lotes de café orgánico.

Figura 24. Estructura organizacional de La Alianza



* Capacidad de procesamiento entre 500-1500 qq/cosecha (1qq=46kg café oro)

** Producción anual en promedio de las cosechas 2005/2006-2006/2007

Fuente: Elaboración propia

La Alianza es un ejemplo positivo para las EAC, porque demuestra que existen oportunidades de cambiar el paradigma dominante de la producción y mercadeo en el sector cafetalero. La organización ha logrado conexiones importantes y reconocimiento. La Alianza es una empresa sombrilla que cuenta con certificación de comercio justo de la FLO-I. Desde hace tres años La Alianza es parte de una iniciativa internacional denominada Cooperativa Sin Fronteras (CSF), la cual tiene su base en Italia y está compuesta por varias organizaciones de Latinoamérica y de Italia respectivamente y cuyo objetivo principal es la representación internacional de las EAC como también la comercialización de varios productos diferenciados (Valdés comunicación personal).

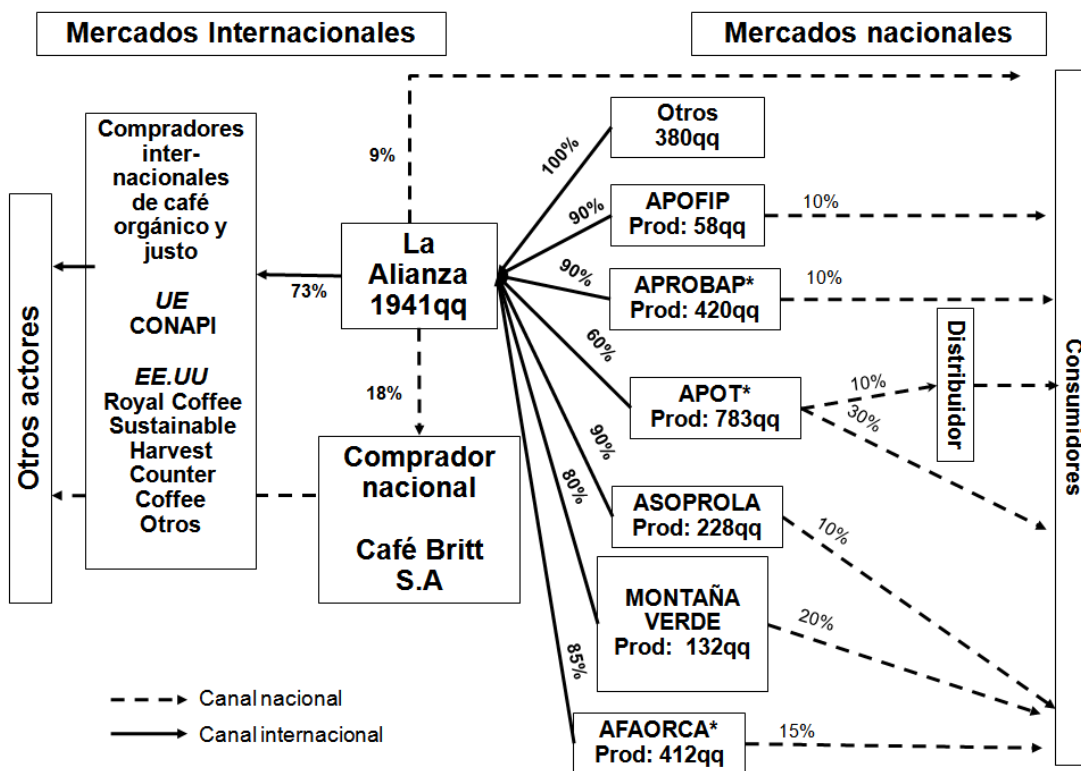
Cadena de valor del café oro diferenciado de La Alianza

La cadena de valor del café diferenciado de La Alianza está constituida por los siguientes actores: pequeños productores cafetaleros, empresas asociativas cafetaleras, empresa exportadora, compradores, distribuidores y consumidores finales. Una característica de la cadena de café comercio justo con respecto a la cadena convencional es que esta no se encuentra vinculada superfluamente sino está mejor integrada verticalmente y horizontalmente gracias a que los actores están involucrados en un movimiento comercial alternativo bajo una certificación y una red de compradores y distribuidores licenciados (Ronchi 2006; Slob 2006). Los actores en la cadena de valor son:

- Pequeños Productores Cafetaleros (PPC)
- Empresas asociativas cafetaleras (EAC)
- Empresa sombrilla (La Alianza)
- Compradores (importadores/tostadores)
- Distribuidores
- Consumidores finales
- Proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros.

Para el siguiente estudio se consideraron cuatro actores de la cadena de valor (PPC, EAC, La Alianza y compradores) debido a limitaciones de presupuesto y alcance geográfico limitado que no permitieran realizar un análisis de los distribuidores y consumidores en mercados finales (Figura 25).

Figura 25. Cadena de valor del café oro diferenciado de La Alianza



Nota: (*) Capacidad de procesamiento entre 500-1500 qq/cosecha (1qq=46kg café oro); Producción de café oro en quintales (qq) en promedio de las cosechas 2004/2005-2005/2006

Fuente: Elaboración propia

Pequeños Productores Cafetaleros (PPC)

La Alianza está constituida por 254 productores cafetaleros. Los productores provienen de diferentes zonas geográficas de Costa Rica quienes cuentan con una superficie cafetalera promedio de 1.3 ha aproximadamente. Los productores de las asociaciones de La Alianza producen café orgánico asociado con cítricos, banano, plátanos, caña, especias maderables y animales menores (cabras, cerdos) y peces (tilapia).

Empresas asociativas cafetaleras

Hasta febrero del 2006, La Alianza estaba constituida por seis EAC de segundo grado de seis cantones en tres provincias de Costa Rica. Las EAC que conforman La Alianza son: AFAORCA, APROBAP, ASOPROLA, APOT, Montaña Verde y APOFIP (Anexos 13 y 14).

Empresa sombrilla

La Alianza es una empresa sombrilla cuya tarea primordial es la exportación de café orgánico de sus socios como también de otras empresas cafetaleras orgánicas que requieran el servicio de exportación. Para realizar esta tarea, La Alianza tiene la licencia de exportación No 59047RB otorgada por PROCOMER en el 2005 y también tiene registrada en el ICAFE la planta procesadora de café oro orgánica de Base La Piedra en Pérez

Zeledón desde el 2006. Además, de contar con licencia de exportación, La Alianza cuenta con la licencia No 332FLO144 otorgada por el Movimiento del Comercio Justo (FLO-I) que le permite la comercialización del café orgánico bajo este esquema de certificación.

Compradores

Los principales compradores del café diferenciados de La Alianza se encuentran en los EE.UU. y Europa (Cuadro 17). En EE.UU. los compradores son empresas dedicadas exclusivamente a la importación de cafés certificados y otros tipos de café; por ejemplo, la empresa Sustainable Coffee adquiere café orgánico de varios proveedores en Latinoamérica y África y realiza mezclas de acuerdo al pedido de sus clientes y la empresa Kopali Organics importa café y otros productos orgánicos provenientes de Costa Rica principalmente. Otro comprador, pero en Europa, específicamente en Italia es el Consorcio Apícola y Agrobiológico Italiano (CONAPI), una cooperativa de apicultores de Italia, que importa café diferenciados a través de la Cooperativa Sin Fronteras (CSF) para luego procesar y comercializar el café bajo una marca proporcionada por un consorcio de cooperativas orgánicas Italianas denominada Alce Nero & Mielizia Group.

Cuadro 17. Compradores de café oro diferenciado de La Alianza en EE.UU, Europa y Costa Rica y volúmenes comprados en la cosecha 2005/2006

Mercado	Compradores	Volumen café oro (qq)
EE.UU	Royal Coffee	375
	Sustainable Harvest	487
	Kopali Organics	138
	Café amigos	10
Italia	CONAPI	412
Costa Rica	Café Britt S.A	360
	Otros	159
Total		1941

Fuente: Elaboración propia

Escalonamientos de las EAC socias a La Alianza

Los socios de La Alianza han logrado tres tipos de escalonamiento independientemente a La Alianza. Estos tipos de escalonamiento son de producto, procesos y funciones. Solo algunas EAC han logrado cuatro tipos de escalonamiento como APOT y AFAORCA (Anexo 15).

Escalonamiento de procesos

Las Empresas asociativas cafetaleras (EAC) que conforman La Alianza han logrado el escalonamiento de procesos a través de la adopción de tecnologías principalmente para la transformación del café cereza en café oro de acuerdo a los requerimientos de compradores en el mercado internacional. Por ejemplo, APROBAP, ha invertido en el establecimiento de un micro-beneficio orgánico, el cual está registrado y acreditado por el ICAFE y otras agencias gubernamentales. Esta infraestructura productiva proporciona una ventaja competitiva a APROBAP no solo sobre los demás socios de La Alianza sino también con

otras empresas cafetaleras orgánicas que de acuerdo al ICAFE hasta el año pasado estaban registradas 16 en Costa Rica (Rojas comunicación personal).

El escalonamiento de procesos es llevado a cabo para reducir costos de producción e incrementar los ingresos en respuesta a la competencia entre las empresas. Existe competencia en la forma de opciones de bajo costo desde adentro como también desde afuera de la cadena que ejerce presión sobre las EAC al reducir la demanda de sus productos. Esta competencia motiva a las EAC a responder con el incremento de rendimientos productivos (qq/ha), densidad de siembra (plantas/m²), rendimiento de procesamiento (fanegas/jornada). Por otra parte, la integración vertical es una fuente importante de información y asistencia técnica para el escalonamiento de procesos. Este tipo de asistencia por lo general viene como servicios incorporados en donde estos son proporcionados como parte de las transacciones.

El incentivo más común para que las EAC realicen un escalonamiento de procesos es la de proveer crédito adelantado antes de la cosecha. Por lo general, esta es una práctica en la que se exige a los compradores (importadores/tostadores) de café oro comercio justo quienes deben adelantar al menos el 60% del valor del contrato realizado para que las EAC puedan cubrir sus costos productivos y procesamiento.

Por otra parte, la integración horizontal es también una fuente de información y aprendizaje para el escalonamiento de procesos. Stockbridge *et al.* (2003), establecen la formación de grupos de PPC ayuda a ganar experiencia y acceso a financiamiento y compartir información para mejorar los procesos de todos los involucrados.

Escalonamiento de producto

El escalonamiento de productos es llevado a cabo por cambios en los mercados finales, especialmente por cambios en las preferencias de los consumidores. Con el fin de permanecer competitivos en mercados globalizados, las EAC deben realizar escalonamiento de producto. La cadena de valor del café es una de las cadenas más conocidas durante los últimos 20 años (especialmente en mercados de países del Norte), por consiguiente los consumidores han adquirido conocimientos acerca de la producción y comercialización del café como también conciencia ambiental y responsabilidad social.

Con este gran incremento, ha habido un crecimiento correspondiente en la demanda de los consumidores por cafés diferenciados que cumplen con estándares ambientales, sociales y de inocuidad alimentaria. En respuesta a la demanda cambiante, muchas EAC han orientado su atención a los mercados de cafés certificados al agregar valor a sus cafés a través del cumplimiento de estándares de certificación voluntaria como la orgánica y comercio justo.

Con el fin de proveer a las EAC con los incentivos adecuados para que adopten prácticas en las cuales se deben realizar altas inversiones de dinero y tiempo, los compradores pueden adoptar el enfoque del premio y/o castigo. En el caso de la EAC que conforman La Alianza, el cumplimiento con los estándares de café diferenciados les ha permitido obtener mejores precios para sus cafés, por medio del premio como incentivo. Por otra parte, los compradores pueden ejercer con el poder adquisitivo que poseen, influir sobre las EAC

proveedoras para que estas escalonen en sus productos simplemente rehusando comprarles hasta que realicen el escalonamiento (castigo).

Las EAC se están comprometiendo en el escalonamiento de productos para satisfacer la demanda de consumidores por productos saludables y seguros (Panlibuton *et al.* 2005). Durante el levantamiento de información primaria de este trabajo de investigación, varios PPC de las diferentes EAC estaban asistiendo a cursos de capacitación sobre caficultura orgánica. Para la mayoría de las EAC involucradas en cadenas de valor, el incentivo de cumplir con los estándares de las certificaciones voluntarias, es el acceso a mercados nicho.

La demanda de los consumidores está en cambio constante. El aumento de las bebidas en base al café espresso es un buen ejemplo para el cual se necesita café arábica de la variedad Caturra para obtener una mejor taza (Cuevas comunicación personal). La demanda por esta variedad permite a las EAC realizar un escalonamiento de producto cuando estas empiezan a reemplazar sus cultivos de variedades de Catuaí por esta variedad. Este tipo de escalonamiento depende de información detallada y entregada a tiempo desde los mercados finales hacia los proveedores. Sin esta, podría ser muy difícil para las EAC estar al tanto de los cambios de la demanda y responder con nuevos productos, presentaciones para lograr acceder a mercados nicho. De hecho, en estas industrias, el escalonamiento de productos es esencial para la competitividad futura de la cadena de valor.

Una cadena de valor que funciona bien transmite información a los productores acerca de las preferencias de los consumidores y las señales de precio asociados con aquellas preferencias. Para poder responder a la demanda en mercados finales, los productores deben contar con información acerca de las preferencias de los consumidores. Una de las mejores formas de comprometer a las EAC para que inviertan en el escalonamiento de productos es ofrecer altos precios para productos de alta calidad. Si no existen incentivos para la producción de productos de calidad, entonces no se llevara a cabo este escalonamiento.

La información acerca de la demanda de consumidores a menudo proviene a través de la integración vertical que conectan a los PPC con los mercados finales. Este tipo de relaciones tienen el potencial de proveer la información más precisa sobre la demanda, desde que las empresas en el eslabón de la cadena tienen un contacto más cercano con los consumidores. Por ejemplo, La Alianza cuenta con acceso a información de las tendencias de la demanda que le suministra Sustainable Harvest (importador/tostador) a través de un portal electrónico en el Internet.

Por ejemplo, el comercio justo garantiza a los proveedores de café bajo este esquema de certificación voluntaria un precio piso, el cual es el incentivo para que PPC inviertan en el escalonamiento. Cuando, los precios pagados a PPC por el café convencional igualan o hasta superan los precios piso del comercio justo, el incentivo para las empresas de invertir en el escalonamiento de producto empieza a disminuir. Esta situación provoca la fuga del café diferenciado (*side-selling*) por el canal convencional por esto la necesidad de que los compradores deben proveer de mejores incentivos para evitar esta situación.

Por otra parte, se resalta la importancia de que los compradores que adquieren cafés de los proveedores, estos tienen el incentivo de proveer a sus clientes con una serie de servicios

incorporados (*embedded*) que motivan el escalonamiento de productos. Cuando las demandas de los consumidores son nuevas, los compradores por lo general ejercen más presión sobre los proveedores. Para satisfacer las demandas de los compradores, las EAC deben convencer a sus socios de que deben realizar el escalonamiento de productos. Además de ofrecer premios más altos para productos de calidad, los compradores pueden proveer incentivos no-monetarios, como asistencia técnica, entrenamiento, entrega de insumos y prestación de servicios técnicos especializados (a la medida del cliente). Estos servicios motivan al escalonamiento de productos a través de la reducción de los costos de transacción y riesgos para las EAC.

En síntesis, los escalonamientos de productos logrados por los socios de La Alianza son la certificación orgánica, cultivo de café arábica de las variedades Caturra y Catuai y la presentación del café (empaquetamiento en sacos para exportación) y embolsado para comercialización local entre los más importantes.

Escalonamiento de funciones

El escalonamiento de funciones es llevado a cabo para eliminar el poder de mercado de los intermediarios y por el deseo de mejorar el flujo de información hacia los productores. Los EAC de La Alianza vieron que al unir esfuerzos, podían reducir costos de transacción y acceder a mercados nicho. Para hacerlo, surgió La Alianza, una empresa exportadora sombrilla y administrada por representantes de las EAC socias, a través de esta las EAC pudieron formar parte del movimiento del comercio justo (Granados comunicación personal). La Alianza entonces sirve como entidad representativa de los socios de las EAC que la conforman y exportadora del café orgánico que producen. Además, La Alianza ha permitido reducir los costos que representa un escalonamiento de funciones para sus socios, por medio de la superación de obstáculos relacionados a la falta de capital e información de mercado entre los principales.

Por otra parte, las EAC con más experiencia en la producción orgánica como también aquellas que tienen mayor capacidad de producción de café orgánico han realizado emprendimientos propios en la exportación de café a mercados finales. Por ejemplo, APOT exporta café oro a un intermediario en los EE.UU. y AFAORCA hace lo mismo a través de Counter Coffee (importador/tostador de EE.UU) con su café “Cerro de Fuego” (Mora comunicación personal). Otra forma de escalonamiento de funciones de las EAC que conforman La Alianza fue la adquisición de nuevas tareas y responsabilidades en la cadena de valor. Por ejemplo, AFAORCA y APROBAP establecieron sus propios Coffee Shops donde comercializan café orgánico en grano tostado (entero y molido), artesanías elaboradas por los socios y otros productos. El ingreso a nuevas funciones en la cadena de valor permite a las EAC ser más competitivas en el mercado local y además los socios adquieren más interés y se sienten identificados con sus EAC (Stockbridge *et al.* 2003; Macqueen 2004).

Por consiguiente, el moverse hacia nuevos eslabones de la cadena valor lleva consigo riesgos asociados, cambios en el balance de poder y la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas. Este movimiento a menudo requiere del establecimiento de relaciones verticales y también significa la eliminación de intermediarios en la cadena (para asumir sus funciones). Esto por lo general puede causar cambios en las relaciones de poder

dentro de la cadena de valor. Para algunos casos, el escalonamiento de funciones trae consigo la competencia entre empresas que en el pasado trabajaron juntas. El escalonamiento funcional a menudo requiere que las EAC adquieran destrezas e información compleja relacionada a marcas, mercadeo, desarrollo de producto. Las EAC que se conecten directamente con mercados finales deben comprender los requerimientos de exportación y procedimientos de aduanas.

Escalonamiento de cadenas

El escalonamiento de cadenas es motivado por los altos precios de otros productos y la disponibilidad de esos productos (volúmenes suficientes). Sin duda, los altos precios, grandes volúmenes de otros productos ofrecen mejor manejo de los riesgos a través de la diversificación, además, proveen incentivos a las EAC para entrar a nuevas cadenas de valor. Al penetrar en mercados en donde la demanda esta basada en las marcas (origen, procesos u otros atributos), las EAC no solo pueden recibir premios más altos, sino también vender mayores volúmenes en mercados mas promisorios.

Por ejemplo, en el caso de APOT, al contar con la mayoría de sus fincas cafetaleras integradas a sistemas agroforestales y cumplir con las normas de certificación orgánica como también contar con plantaciones bananeras suficientes para responder a la demanda emergente de banano orgánico por parte de importadores y/o procesadores de este producto. Estas condiciones existentes han permitido a APOT realizar este tipo de escalonamiento. Por consiguiente, APOT en la actualidad tiene la capacidad de participar en dos cadenas de valor (café y banano orgánico).

Otra tipo de escalonamiento de cadena, es la cadena de valor de abonos orgánicos preparados a partir de los residuos sólidos del procesamiento húmedo del café orgánico, el cual es realizado por APROBAP, AFAORCA y APOT en menor escala. Dicha cadena es promisoriosa por la calidad del producto final (abono orgánico), pero en la actualidad sufre de falta de insumos ya que por Ley sanitaria se prohíbe el transporte de gallinaza y broza de café (insumos importantes), para la elaboración de abono orgánico.

El escalonamiento de cadena es una respuesta dinámica a las condiciones de mercado. Las nuevas cadenas pueden responder a nuevas demandas de los consumidores. Las EAC podrán responder a estos cambios de forma dinámica pero los cambios podrán ser parciales con PPC que continúan vendiendo en la cadena antigua y cambiando de cadenas a través del tiempo. Esta flexibilidad permite a las EAC hacer frente a choques que les afectan durante el transcurso de su desarrollo.

A menudo, las EAC cambian a nuevas cadenas de valor para escapar de la caída de precios en el mercado. En otros casos, las EAC buscan precios más estables, pero estas deben aprender a responder a los mercados dinámicos. El cambiar de cadenas y/o diversificar su producción permite a las EAC mejorar sus capacidades para responder a las fluctuaciones actuales y futuras en el mercado y por consiguiente mejorando la sostenibilidad de sus empresas. Por lo general, los precios de los productos fluctúan en el tiempo, los precios finales que se pagan hoy no serán los precios de mañana. Los riesgos asociados con las fluctuaciones de la oferta y la demanda son una motivación importante para las EAC se

involucren en nuevas cadenas de valor, incluyendo cadenas de bajo valor. A través de esta estrategia de diversificación, las EAC manejan riesgos y pueden maximizar sus ingresos.

De acuerdo a lo observado, la cadena de valor de café orgánico para mercados locales representa una buena oportunidad para que las EAC adquieran experiencia en la comercialización, establecimiento de negociaciones, conocimiento de los requerimientos de exportación, certificación participativa mitigando de esta manera las barreras invisibles en mercados internacionales (requerimientos de exportación, trámites de transporte y aduanas, Ley de Bioterrorismo).

Proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros para EAC de café diferenciados en Costa Rica

Proveedores de servicios técnicos

Los proveedores de servicios técnicos en la cadena de valor son agencias gubernamentales, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y proveedores privados con fines de lucro. Las agencias gubernamentales que proveen servicios técnicos a las EAC del subsector de cafés diferenciados de Costa Rica son el Instituto Nacional del Café de Costa Rica (ICAFFE) y la Gerencia Técnica de Registro y Acreditación de Agricultura Orgánica (GTRAAO). El ICAFFE provee una amplia gama de servicios técnicos especializados para el sector cafetalero que van desde la capacitación, asistencia personalizada, provisión de insumos para el combate de plagas y enfermedades y análisis de laboratorio de muestras. Los principales clientes de estos servicios son los productores cafetaleros (grandes, medianos y pequeños) en general debido a que por Ley, el ICAFFE es el organismo regulador del sector cafetalero en Costa Rica y productores pueden acceder a los servicios estando registrados y cumpliendo las normas que exige el ICAFFE. Los servicios que ofrece el ICAFFE en su mayoría están subvencionados por el pago de impuestos que exige el ICAFFE a los exportadores y procesadores de café para mantener en funcionamiento el sistema de regulación del sector cafetalero.

Otro proveedor de servicios técnicos es GTRAAO, el cual es un programa del Servicio Fitosanitario del Estado del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica (MAG). GTRAAO provee servicios especializados que consisten en el registro e inscripciones de productores orgánicos y en transición, acreditación de representantes de agencias certificadoras orgánicas nacionales e internacionales, inspectores orgánicos independientes y análisis de muestras de laboratorio. Para que los representantes de las EAC accedan a los servicios ofertados por GTRAAO deben cumplir con ciertas condiciones como el llenado de formularios y pagar la cuota de inscripción (una sola vez) y las cuotas anuales. Como la Gerencia Técnica de Registro y Acreditación en Agricultura Orgánica es el organismo administrador y ejecutor de este programa del Servicio Fitosanitario del Estado, el costo de los servicios es cubierto por el gobierno y por el pago de las inscripciones, registros y análisis de muestras que se realizan son los productores, representantes legales de las EAC y agencias certificadoras e inspectores.

Los Organismos No Gubernamentales (ONG) son otro tipo de proveedores de servicios técnicos en el subsector de los cafés diferenciados de Costa Rica. La ONG Centro Educativo para el Desarrollo Costarricense (CEDECO) es un organismo pionero en la agricultura orgánica en Costa Rica desde 1984. CEDECO provee servicios técnicos

especializados que van desde la capacitación técnica en producción, procesamiento y comercialización de productos orgánicos, organizaciones de cursos para PPC orgánicos e investigación y difusión de conocimientos y experiencias en agricultura orgánica. Los representantes y/o miembros de EAC para poder acceder a los servicios proveídos por CEDECO deben cumplir las siguientes condiciones: las EAC deben estar legalmente constituidas, involucradas en agricultura orgánica e inscrita en el Movimiento para la Agricultura Orgánica Costarricense (MAOCO) principalmente. El costo de estos servicios por lo general varían de acuerdo a los temas y los productores generalmente gestionan con otros organismos de cooperación la subvención de estos en el caso de las capacitaciones en donde participan representantes de las EAC (Soto y Blanco comunicación personal).

Por otra parte, otro proveedor de servicios técnicos especializados es la ONG Belga Vredeseilanden (VECO-Costa Rica) la cual inició operaciones en Costa Rica desde 1997 y los servicios que ofrece están orientados tanto a ONG locales como también EAC. Los servicios ofertados para EAC van desde capacitaciones en seguridad alimentaria hasta el desarrollo de redes locales para la comercialización de productos de las EAC como también de otras empresas rurales por medio del fortalecimiento de las capacidades empresariales. Para acceder a estos servicios ofertados por esta ONG Belga, las EAC cumplen con los requisitos principales de estar involucradas en agricultura orgánica y ser respaldadas por una ONG local como por ejemplo La Alianza con CEDECO (Galbusera comunicación personal).

Los proveedores privados con fines de lucro son otro tipo de proveedores de servicios técnicos especializados que prestan una serie de servicios pero con un costo para las EAC. Dichos proveedores en el subsector del café diferenciados de Costa Rica considerados fueron la Federación Nacional de Cooperativas Cafetaleras de Costa Rica (Fenac-Café) y el Consorcio de Cooperativas Cafetaleras de Guanacaste y Montes de Oro (COOCAFE R.L).

La Federación Nacional de Cooperativas Cafetaleras (Fenac-café) fue establecida en el 2003 con el fin de agrupar a las cooperativas cafetaleras de Costa Rica y proveer asistencia técnica especializada al sector cafetalero. La oferta de servicios de la Fenac-café va desde capacitaciones técnicas en producción y procesamiento del café hasta la organización de cursos y seminarios para agudizar la capacidad empresarial de los gerentes, catación y capacitación en barismo profesional. Las EAC pueden acceder a estos servicios ofertados por la Fenac-Café cumpliendo dos condiciones fundamentales: 1) Registró en ICAFE y 2) Pago de una cuota de inscripción (una sola vez) y cuota anual en función al volumen de café procesado en planta y calidad (dichos cuotas son información privada del Fenac-café). Aunque el rol principal de Fenac-Café es el organizar y facilitar los servicios ofertados, la federación cobra a socios y privados por las diferentes capacitaciones y participación de seminarios (Chavés comunicación personal).

Proveedores servicios empresariales

Los proveedores de servicios empresariales son de dos tipos: agencias gubernamentales y proveedores con fines de lucro. La agencia gubernamental que provee servicios empresariales a las EAC es PROCOMER. PROCOMER fue fundada en 1996 por el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica y la oferta de servicios está orientada tanto a EAC que tienen una experiencia en la exportación como también para aquellas que recién

empiezan. Entre los servicios que ofrece PROCOMER podemos resaltar información de mercado, registro de exportadores, directorios de proveedores y compradores, trámites para exportar, y organización de seminarios empresariales, ruedas de negocios, misiones comerciales para exportadores y el único requisito para acceder es el pago de US\$ 3 al año por concepto de registro o renovación del carnet de exportador.

Entre los proveedores de servicios empresariales con fines de lucro está el Centro de Inteligencia de Mercados Sostenibles (CIMS) es una iniciativa privada del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLADS) del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE Business School) fundada en el 2003. Los servicios empresariales ofertados por CIMS están orientados hacia empresarios privados y gerentes de EAC. Los servicios que provee CIMS van desde inteligencia de mercados hasta la organización de seminarios a la medida del cliente; por ejemplo la inteligencia de mercados consiste en estudios de mercados especiales y elaboración de directorios empresariales. Aunque CIMS ha sido creada para proveer estos servicios empresariales a la medida de las empresas privadas, su condición de organismo sin fines de lucro le permite poner dichos servicios al alcance no solo de EAC sino de otras empresas rurales según sea el caso.

Proveedores de servicios financieros

Los proveedores de servicios financieros están compuestos por tres organizaciones privadas dedicadas exclusivamente a esta área. Estos proveedores son Verde Ventures, Oikoscredit y Ecologic Finance. Por ejemplo, Verde Ventures es un fondo financiero diseñado para fortalecer a las empresas rurales que sean estratégicamente importantes a la conservación de la biodiversidad y cuenta con el apoyo de Conservación Internacional (CI) y de la Iniciativa del Ecuador (un programa de desarrollo de las Naciones Unidas) proveyendo financiamiento desde US\$ 30 mil hasta US\$ 500 mil. Las condiciones más importantes que cumplen las EAC para acceder al fondo de Verde Ventures es que estén involucradas en emprendimientos de conservación de la biodiversidad, agricultura orgánica, comercio justo y el programa Starbucks C.A.F.E Practices, además, las EAC deben estar ubicadas en áreas de interés de Conservación Internacional y poseer capacidad de pago de la deuda (Portilla comunicación personal).

Oikoscredit es un programa de crédito del Centro Regional de Desarrollo de México, Centroamérica y El Caribe que tiene la misión de proveer créditos a EAC. Las principales condiciones necesarias para acceder a los servicios financieros de Oikoscredit son: estar involucrados en agricultura orgánica, comercio justo y beneficiar al mayor número de individuos y entre los principales clientes de Oikoscredit se encuentran el consorcio Coopecafe R.L, Coopeldos y Coopetarrazu R.L (Murillo comunicación personal).

Ecologic Finance provee créditos desde US\$ 25 mil hasta 500 mil a EAC comprometidas en la conservación del hábitat e inmersas en la agricultura orgánica y el comercio justo desde 1999. En la actualidad Ecologic Finance ha expandido sus servicios para atender las necesidades reales de las EAC en educación financiera y capacitación básica en administración y finanzas. Desde sus inicios, Ecologic Finance ha financiado 130 empresas rurales beneficiando a más de 100 mil individuos en 20 países (Brenes comunicación personal).

Proveedores de servicios mixtos

La oferta de servicios mixtos para el subsector de cafés orgánicos y comercio justo de Costa Rica es provista por cuatro proveedores. El primero son proveedores privados sin fines de lucro como Eco-mercados y la ONG de cooperación Instituto Humanista para el Desarrollo y la cooperación (HIVOS) mientras el segundo tipo de proveedores son privados con fines de lucro como la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica (SCACR) y COOCAFE R.L.

Eco-mercados, es una organización sin fines de lucro fundada el 2005 por la Cooperación Suiza cuya área de acción es Costa Rica y Nicaragua. En estos países los servicios que ofrecen a las EAC van desde el estudio de mercados especiales, diagnósticos empresariales, facilitador de conexiones entre proveedores y compradores en Suiza y financiamiento a emprendimientos orientados en la producción orgánica y el comercio justo. Las EAC que deseen acceder a los servicios mixtos que provee Eco-mercados deben estar legalmente establecidas, orientadas a la producción y/o procesamiento socialmente responsable y amigable con el ambiente y presentar un proyecto para su evaluación (Gabarrete comunicación personal).

El Instituto Humanista para el Desarrollo y la Cooperación (HIVOS) es una ONG Holandesa de cooperación fundada en 1968 que ha apoyado al desarrollo de proyectos y programas en los cinco continentes y en la actualidad el trabajo que viene realizando en Costa Rica está orientado a ser facilitador de procesos de desarrollo de mercados con ONG locales para mejorar las capacidades productivas y comerciales de las EAC. Para acceder a los servicios ofertados por la ONG Holandesa, las EAC deben estar apoyadas técnicamente por una ONG local y segundo deben realizar emprendimientos relacionados con la agricultura orgánica y el comercio justo (Solís comunicación personal)

Entre los proveedores privados con fines de lucro de servicios mixtos tenemos a la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica (SCACR) la cual fue fundada en 1993 para proveer una amplia gama de servicios a sus socios y EAC privadas. La oferta de servicios de la SCACR van desde capacitaciones orientadas a mejorar la calidad del grano de café procesado en planta, monitoreo y evaluación del procesamiento de beneficio, catación y calificación de los cafés, capacitación en barismo profesional, organización de las subastas electrónicas de la tasa de la excelencia y la cosecha de oro, proveer la certificación de calidad SCACR a los socios y comercializar el café de los socios a través de las alianzas estratégicas que posee con la Asociación de Cafés Especiales de los Estados Unidos (SCAA) y la Asociación de Cafés Finos del Japón (SCAJ). Para acceder a esta amplia gama de servicios mixtos que son ofertados por la SCACR, las EAC pagan una cuota de registro (primera vez) y una cuota anual que está en función al volumen de café oro beneficiado en planta; por ejemplo, menos de 2 mil qq beneficiados pagan US\$ 125/semestre y entre 2-4 mil qq pagan US\$ 250/semestre (Siri comunicación personal). Además, para acceder a otros servicios como las capacitaciones, cursos y seminarios, las EAC pagan el costo de estos para enviar a sus representantes para que participen en dichos eventos.

Finalmente, otro proveedor de servicios mixtos con fines de lucro es el Consorcio de Cooperativas Cafetaleras de Guanacaste y Montes de Oro (COOPECAFE R.L). Dicho consorcio es pionero en el procesamiento y comercialización de café con el sello de

certificación de comercio justo producido en Costa Rica desde 1988. Los servicios que son ofertados por COOCAFE R.L son el beneficio del café convencional y/u orgánico aunque también proveen servicios incluidos en el beneficio que consisten de transporte, lavado, selección y pesaje del café verde recibido. Para acceder a estos servicios, las EAC deben estar afiliadas a la red de cooperativas del consorcio como también pueden acceder las EAC privadas pagando el costo de beneficio US\$ 0.30/qq para el café convencional y US\$ 0.70/qq para el orgánico respectivamente (Bonilla Comunicación personal). A través de los premios obtenidos por el comercio justo, COOCAFE R.L ha establecido un programa de crédito interno de aproximadamente US\$ 1.5 millones conocido como el Fondo de Desarrollo Social al cual las EAC del consorcio (en total 9) pueden acceder para emprender nuevos proyectos, mejorar la infraestructura productiva, proveer becas de estudios para los hijos de los socios y diversificar sus plantaciones con otros cultivos como nuez de macadamia (Barquero 2007b).

COOCAFE R.L provee también otros servicios a las EAC socias como la compra al por mayor de insumos agrícolas para estas, asistencia técnica para mejorar la producción cafetalera (capacitación en elaboración de compost, secado solar, reciclaje de agua), conduce actividades administrativas y legales con autoridades locales (Chacón comunicación personal).

COOCAFE R.L financia un programa de donaciones llamado Fundación forestal al cual destina US\$ 0.25/lb de la venta de los cafés de comercio justo. En años recientes, esta fundación ha llevado a cabo una serie de proyectos con agencias internacionales como Fair Trade Assistance (Holanda), Coffee Kids y SERV V (EE.UU) y ECO-JUSTO (España), también la Fundación ha ayudado a las EAC socias a obtener certificación de la calidad ISO 9002 y orgánica.

4.8 Factores críticos de éxito (FCE) de mercado de cafés orgánicos y comercio justo

Los FCE son los requisitos que exigen los actores de los últimos eslabones de la cadena de valor (comercialización, distribución) y por lo general están orientados hacia la demanda. En el siguiente trabajo de investigación los FCE identificados a partir de entrevistas telefónicas con actores clave en los eslabones finales. Los FCE identificados en el mercado internacional y nacional de cafés diferenciados son resumidos en un diagrama (Figura 26) y las oportunidades de escalonamiento para los diferentes mercados se encuentran en los anexos 17 y 18 respectivamente.

Figura 26. Los factores críticos de éxito en mercados internacional y nacional



Fuente: Elaboración propia

4.8.1 Mercado internacional

Comunicación y mercadeo con consumidores regulares

Las empresas importadoras realizan la promoción de la cultura de consumo de cafés diferenciados por medio del empleo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como el internet. El Internet es una plataforma que permite la transmisión de información de las empresas hacia los consumidores regulares y potenciales rápidamente y con seguridad. A través de esta plataforma las empresas pueden proporcionar información acerca de los proveedores de cafés diferenciados, por ejemplo, el 80% de las empresas de EE.UU. muestran con detalle información de los proveedores, sus historias, características del café y zonas de producción, el como invierten sus ingresos y copias escaneadas de las certificaciones que poseen.

Esta información es desplegada en la plataforma electrónica en formato de texto electrónico, videos y fotografías digitales las cuales tienen la misión de mostrar el pasado y presente de los proveedores con el fin de capturar la atención de los consumidores. Entre las empresas que muestran información acerca de sus proveedores tenemos a Dean's Beans Organic Coffee Co., Sustainable Harvest, Just Coffee Cooperative y Cloud Forest Initiatives. En cambio, el 16% de las empresas de la UE muestra información de sus proveedores y de las características de los cafés que importan. Entre las empresas que

realizan este tipo de promoción de los cafés tenemos a Union Coffee Roasters y Matthew Algie (ambos del Reino Unido).

Por otra parte, el 60% de las empresas de EE.UU. provee también instrucciones para la preparación de una buena taza de café y otras bebidas frías y calientes en base al café a través de sus plataformas electrónicas. Entre las empresas que proveen instrucciones de este tipo podemos citar a Santa Cruz Coffee Roasting y Earth Friendly Coffee.

Otra forma de comunicación y mercadeo es por medio de la venta de libros, recetarios relacionados con el café, información de las tendencias y logros alcanzados por movimiento del comercio justo y programas de proyectos de cooperación en países productores a través de publicaciones electrónicas periódicas, por ejemplo, un 25% de las empresas de EE.UU. realiza la promoción de esta forma tales como Just Coffee Co. y Fair Grounds. En comparación, el 15% de las empresas de la UE realizan este tipo de promoción.

Por otra parte, el 20% de las empresas importadoras de la UE proveen recetas para la preparación de una buena taza de café en sus páginas Web. Por ejemplo, las empresas Ristretto Coffee y Matthew Algie & Company Ltd. proveen este tipo de información a los consumidores. Con respecto a las empresas de la UE, el 30% de estas muestra este tipo de información en sus páginas Web.

Las empresas de los EE.UU. emplean estrategias de mercadeo que les permiten comercializar los cafés certificados procesados de tal forma que puedan llegar a una serie de grupos de consumidores rápidamente. Por ejemplo, el café certificado comercio justo es comercializado a través de la Catholic Relief Services (CRS) y la Lutheran World Relief (LWR), ambas son organizaciones sin fines de lucro de la Iglesia Católica y Luterana respectivamente que destinan un porcentaje de las ventas de café comercio justo para programas y proyectos sociales en países productores.

Otra estrategia es la comercialización de cafés con sellos privados o corporativos, por ejemplo, la corporación SHELL compra café certificado comercio justo para que sea expendido bajo su propia marca en sus estaciones de combustible a lo largo de EE.UU. Finalmente, otra estrategia es el mercadeo de cafés certificados en tiendas de especialidades, por ejemplo, Zabar's en Nueva York, en donde recientemente se puede adquirir café Rainforest Alliance Certified.

Por otra parte, las empresas de la UE emplean las siguientes estrategias de mercadeo como sellos privados, tiendas para productos del comercio justo y la triple certificación. Los sellos privados van desde líneas aéreas (KLM con café Rainforest Alliance), agencias gubernamentales (café UTZ Certified en agencias gubernamentales holandesas) y la triple certificación del café Tiki de Matthew Algie (orgánico+comercio justo y Rainforest Alliance).

Otra estrategia de mercadeo de cafés diferenciados consiste por medio del apoyo a movimientos ambientales tales como Bird Song y Gorilla Fund y sociales como Fin del embargo, Café Lao de Thanksgiving Coffee. Además, estos FCE actúan como instrumentos

promocionales privados no solo para los importadores sino también para los movimientos los cuales reciben un cierto porcentaje de las ventas por estos cafés para apoyar sus causas sociales y ambientales.

El 16% de las empresas importadoras de la UE asisten a sus proveedores con programas y/o proyectos de desarrollo. Por ejemplo, la empresa Koffie Kan dona parte sus ingresos por ventas de cafés a Coffee Kids. Coffee Kids, es una organización sin fines de lucro establecida con el fin de mejorar la calidad de vida de los niños y las familias que viven en las comunidades productoras de café en el mundo. Uno de los programas más conocidos de esta organización en Centroamérica es Hijos del campo, el cual provee becas escolares y universitarias para jóvenes en las comunidades cafetaleras de Costa Rica. Además, Coffee Kids también cuenta con programas de salud y microcréditos en Guatemala, Nicaragua y México, orientados a mejorar la calidad de vida de las familias de los productores cafetaleros.

Café Femenino, es el nombre de un proyecto de apoyo para las mujeres de las empresas productoras y/o procesadoras quienes han sido siempre marginalizadas del desarrollo. Este proyecto surgió en el 2003 en el norte peruano tras la realización de una conferencia de mujeres productoras. En estas se tomó la decisión de reforzar la autoestima de las mujeres, el liderazgo y el compartir experiencias. En la actualidad, el proyecto engloba a 900 mujeres del norte peruano y Chiapas (México) quienes realizan el manejo del cultivo, la recolección de los granos, procesamiento primario y mercadeo del café. Bajo este proyecto, la empresa importadora de los EE.UU. (Grounds for change) debe pagar un premio de US\$ 2/lb por encima del precio de café comercio justo, dicho premio va directamente a apoyar al grupo de mujeres de Café Femenino.

Finalmente, otra forma empleada por las empresas de EE.UU. es por medio del turismo sostenible, el cual consiste en visitas planificadas de estudiantes universitarios u otras personas interesadas en la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias acerca la producción, procesamiento y comercialización de cafés orgánicos y comercio justo en los países productores (Guatemala, Nicaragua, México y Costa Rica). Estos tours tienen la finalidad de crear conciencia en los visitantes acerca de la importancia que tiene la producción de cafés diferenciados para las familias de los productores como también para el ambiente para que sean estos los futuros mensajeros que vayan a promover el consumo de cafés diferenciados en sus países de origen. La empresa Matthew Algie del Reino Unido es la única que ofrece estos tours sostenibles de la muestra poblacional de las empresas de Europa.

Amplia oferta de productos a consumidores finales

Este FCE de mercado es crucial para el posicionamiento de las empresas EE.UU. Las empresas deben ser flexibles al ofrecer la amplia gama de cafés certificados y otros productos como té, artesanías, muebles, accesorios para la preparación de cafés y camisetas. Por ejemplo, Dean's Beans ofrece café verde para que el consumidor tueste el café en su hogar y también ofrece mezclas a la medida del cliente para que se este quién realice las combinaciones y las proporciones que satisfagan sus exigencias otorgando de esta manera más libertad al cliente.

Con respecto a la entrega de producto al consumidor, las empresas importadoras están empleando tecnologías amigables con el ambiente, por ejemplo, Just Coffee emplea biodiesel para la furgoneta con la cual entregan café a sus clientes y distribuidores autorizados. A través de estas estrategias, las empresas no solo envían un mensaje de sus prácticas responsables con el ambiente, sino también un mensaje al público en general sobre el uso alternativo de energías más limpias para el ambiente.

El 60% de las empresas de la UE también ofertan otros productos además de café como chocolates, te, banana, piña, mermeladas, artesanías, productos reciclados, joyas, accesorios para la preparación de café y muebles. La mayoría de estos productos son comercializados por las redes de tiendas de productos del comercio justo a través de la UE (NEWS). También, la oferta de cafés diferenciados es a través de supermercados en los cuales se pueden encontrar cafés comercio justo, orgánico y Rainforest Alliance principalmente. Los importadores emplean formas alternativas de combustible como el biodiesel para la entrega de sus cafés a los clientes y también bicicletas para enviar un mensaje al público en general sobre el ambiente.

Ofertar cafés diferenciados a precios competitivos

Las EAC para poder ofertar cafés diferenciados a precios competitivos en mercados finales deben lograr el escalonamiento de funciones, es decir adquirir nuevas funciones en la cadena de valor (Humphrey 2003). Para hacerlo, las EAC deben asumir las funciones de exportación y distribución en mercados finales como también deben tener la capacidad de establecer conexiones verticales con tostadores y distribuidores locales con el fin de reducir los márgenes que obtienen los distribuidores.

Al reducir estos márgenes, las EAC exportadoras podrán proporcionar mejores ingresos a sus socios lo cual sería un incentivo suficiente para que los socios entreguen el café a la EAC y realicen escalonamientos de productos y procesos principalmente. Por ejemplo, Pachamama Coffee Coop, una empresa sombrilla que representa a cuatro cooperativas de Nicaragua, México, Guatemala y Perú productoras de café oro diferenciados, exporta directamente el café de sus socios a EE.UU. reduciendo de esta manera los márgenes de importadores/exportadores como también de distribuidores. Para hacerlo requirió establecer una alianza con un socio estratégico, un tostador local (Taylor Maid Farms Organic) y la distribución es realizada por el servicio de correo, en tiendas de productos naturales y Coffee Shops selectos en seis estados (Lloyd *et al.* 2002; Pachamama Coffee 2007).

Este escalonamiento realizado por las EAC, ha permitido reducir costos de transacción, comercializar café tostado en EE.UU. con una marca propia, incrementar los ingresos para sus socios como también ofertar café diferenciados a precios competitivos en EE.UU. Por ejemplo, Pachamama Coffee Cooperative llegará a pagar a sus socios US\$ 2/lb por el café oro diferenciados (34% del precio final al consumidor estimado en US\$ 6/lb) en esta cosecha 2006/2007. En comparación con otros estudios, los productores han llegado a recibir hasta un 29% del precio final al consumidor en cadenas de valor de café oro diferenciado (Eshuis y Harmsen 2003).

Esta diferencia radica principalmente en que Pachamama Coffee Cooperative realiza el mercadeo y distribución en el mercado final (tiendas, cafés, supermercados, consumidores

finales) reduciendo de manera significativa hasta un 17% (US\$ 1/lb) los márgenes que antes eran del distribuidor. Para el futuro, la estrategia que empleará Pachamama será disminuir aún más estos márgenes para beneficiar mejor a sus socios a través de la comercialización en línea del café tostado (Tremian comunicación personal).

Certificación

La certificación es el FCE mas desarrollado en la UE debido al surgimiento y desarrollo de esquemas de certificación privados tal como el de las Normas de Buenas Prácticas agrícolas el Grupo EUREP (EUREPGAP) para productos hortícolas. A partir de las guías de este esquema privado se ha desarrollado el código de conducta de UTZ Certified. Por ejemplo, UTZ Certified ha desarrollado más la trazabilidad del producto. Por ejemplo, las empresas importadoras de café UTZ Certified cuentan con una herramienta basada en la internet (sistema de trazabilidad) que permite a los compradores rastrear el café desde su origen hasta el tostado garantizando de esta manera la certificación responsable que promueve el sello UTZ Certified.

Con respecto a la trazabilidad, las empresas Alce Nero & Mielizia Group y Koffie Kan (ambas de Europa) implementan sus propias herramientas de trazabilidad para garantizar la calidad de sus productos a través del empleo de códigos de barras en sus cafés. Sin embargo, en las empresas de EE.UU. no se ha observado sistemas de trazabilidad como los encontrados en las empresas Europeas debido a que las regulaciones existentes para la importación de productos orgánicos de por sí son rigurosas que no requieren trazabilidad del producto.

Presentación

Aparte de las características físicas (color, tamaño, forma) y químicas (aroma, acidez, cuerpo) que son inherentes al grano de café, existen otras que son apreciadas por los compradores. Estas son la altitud, tipos de suelos y microclimas en los cuales se cultivan los cafés, las cuales otorgan sabores extraordinarios para el paladar de cuppers especializados quienes tienen la tarea de calificar muestras de cafés para las subastas electrónicas. El 80% de las empresas importadoras de EE.UU. describe con gran detalle las características organolépticas de los granos de café empleando un lenguaje elegante, armonioso y atractivo, tal como lo emplea Batdorf & Bronson para describir al café orgánico Cerro de Fuego tipo Tarrazú de Costa Rica “Notas maravillosas de carnoso durazno y cerezas maduras sobresalen mientras pizcas de avellanas se ciernen cerca” (Wonderful fleshy fruit notes of peach and bing cherry stand out, while a trace of hazelnut hovers nearby).

Sin embargo, las empresas de la UE, describen más las características físicas y químicas de los cafés certificados como la empresa Matthew Algie “Un café de cuerpo medio con un aroma de nueces tostadas, chocolate y cerezas y baja acidez” (A medium bodied coffee with an aroma of roasted nuts, dark chocolate and berry fruits (Packed with nutty and fruity flavours, soft acidity and a lingering fruity aftertaste) para el café orgánico de Etiopía Sidamo Coffee de Has Bean (Reino Unido).

El café procesado debe estar empaquetado de tal manera que capte la atención e interés del cliente regular y potencial. Dependiendo del mercado, los tipos de empaque y materiales

empleados para empaquetar café, los colores, etiquetas, sellos serán importantes para transmitir la información del producto hacia los consumidores. Para lograr la atención de los consumidores, el empleo de frases y/o mensajes es crucial; por ejemplo, la Empresas Dean's Beans emplea la frase "It feels like silk on your palate" (Se siente como seda en el paladar) para promocionar un café orgánico de Etiopía. Para lograr la atención de los consumidores, las empresas de la UE emplean frases y/o mensajes; por ejemplo, la empresa Matthew Algie emplea el mensaje "Bueno para los productores de café y bueno para el planeta" (Good for coffee producers and good for the planet) en la promoción de una línea de cafés orgánicos.

4.8.2 Mercado Nacional

Los FCE identificados para el mercado nacional fueron la presentación de cafés orgánicos y comercio justo, precios competitivos y confianza.

Presentación del café diferenciado

Este FCE es uno de los más importantes porque debe capturar y/o atraer la atención de los consumidores en las ferias locales. Para hacerlo, las EAC deben realizar un escalonamiento de producto (mejorar los empaques, etiquetas, mensajes, logos, información nutricional, sellos de certificación) con el fin de agregar valor al producto final. En la actualidad, solo algunas EAC han podido lograr con éxito este tipo de escalonamiento. Por ejemplo, la empresa AFAORCA ha invertido en empaque tri-laminado con válvula y una etiqueta a colores para diferenciar el café orgánico tipo Tarrazú "Cerro de Fuego" que comercializa en el mercado local del resto de la competencia (Mora comunicación personal).

Las EAC deben ser flexibles con la oferta de café en mercados locales. Es decir deben poder ajustarse a lo que pide el cliente (mezclas, tipos de tostado, café verde). Los principales compradores en mercados nacionales son otras empresas que quieren comercializar café tostado o en taza bajo su propia marca (sello corporativo). Por ejemplo, una empresa agroindustrial de Guápiles, compra café verde orgánico a APOT, para realizar el tostado por su cuenta y comercializarlo bajo su propia marca "Café El Canasto". Otros clientes, compran café con sus propios requerimientos de mezclas, tueste para comercializarlos en restaurantes y hoteles en áreas turísticas como Puerto Viejo (Campos comunicación personal).

Precio competitivo de cafés diferenciados en mercados locales

La oferta de cafés certificados a precios competitivos en mercados locales esta orientada hacia la promoción en el consumo a nivel doméstico como también para concienciar a los consumidores habituales de café convencional acerca de la existencia de otros cafés con características especiales que son inocuos para la salud humana (cultivados responsablemente), el ambiente (libre de agroquímicos) y para mejorar el bienestar de los productores cafetaleros y sus familias (comercio justo).

La oferta de cafés certificados a precios similares a los del canal convencional es una realidad en Costa Rica. Por ejemplo, el café APROBAP, se comercializa en US\$ 5/lb tostado en grano o molido en el Coffee Shop "El trapiche de Nayo", Base La Piedra, Pérez Zeledón (Granados comunicación personal). Otro ejemplo que podemos resaltar, es el café orgánico "Cerro de Fuego" preparado en taza en el Coffee Shop de AFAORCA localizado

en Tarbaca, Subregión Carraigres que cuesta alrededor de US\$ 0.77/taza igual al precio que una taza de café convencional en un Coffee Shop urbano. La estrategia de ofrecer cafés certificados a precios competitivos en el mercado local ha sido útil para el posicionamiento de los cafés certificados a nivel local.

Confianza

Las relaciones de confianza son primordiales en el momento de la entrega del producto a los compradores locales, quienes exigen ciertos requerimientos que deben ser cumplidos por los proveedores; por ejemplo, algunos compradores necesitan café tostado en una fecha determinada por lo cual la relación de confianza con sus proveedores es primordial para que este cliente pueda cumplir con los requerimientos que exigen los consumidores finales. Para el éxito de las relaciones de confianza, tanto como compradores y proveedores deben mantener una comunicación constante para transmitir los requerimientos necesarios para llegar a satisfacer los pedidos. Para hacerlo, ambos deben contar con acceso a Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como telefonía celular e Internet entre las más importantes. El establecimiento de relaciones de confianza entre compradores-proveedores lleva al establecimiento de relaciones de negocios a largo plazo.

4.9 Servicios necesarios para responder a los factores críticos de éxito en mercados internacionales y nacionales

Los servicios necesarios para responder a los FCE en el mercado internacional y nacional (Cuadro 18). Por ejemplo, los servicios técnicos más importantes son capacitación especializada para la adecuada producción y procesamiento de café orgánico, y certificación orgánica. Entre los servicios empresariales más importantes tenemos a los servicios de promoción y mercadeo para ferias, eventos y misiones empresariales y estudios de mercado nacional. Los servicios financieros requeridos para responder a los FCE son el acceso crédito y leasing para maquinarias y equipos de procesamiento (Anexos 18 y 19).

Los FCE que deben ser satisfechos por compradores (importadores/tostadores) en mercados internacionales fueron la comunicación y mercadeo, amplia oferta de productos, certificación y precios competitivos principalmente. La comunicación entre proveedores y compradores debe ser fluida y periódica con el fin de transmitir los requerimientos de acuerdo a los cambios en la demanda de los consumidores finales. Por otra parte, el mercadeo es la forma de entregar los cafés diferenciados al consumidor final, para hacerlo muchos compradores emplean al Internet como una plataforma virtual entre el negocio y el cliente.

En cuanto a las estrategias de mercadeo, las empresas de los EE.UU. emplean mensajes y/o frases más atractivos para capturar el interés de los consumidores finales, por ejemplo, el mensaje de Batdorf & Bronson para una mezcla de cafés orgánicos de Etiopía y de Nicaragua “Este café lo transforma en un retador del cual George Foreman estaría orgulloso” (This coffee transforms you into a contender which George Foreman would be proud of) mientras que las empresas de la UE resaltan más calidad del café como el mensaje de Gourvita Coffee para varias líneas de sus cafés “Descubre la nueva calidad del café” (Discover the new quality of coffee).

Cuadro 18. Servicios técnicos, empresariales y financieros requeridos para responder a las oportunidades de escalonamiento y Factores Críticos de Éxito

Mercado	Oportunidad de escalonamiento	Servicios requeridos	Proveedores potenciales
Inter-nacional	Acceder a nichos de café Boutique y/o Gourmet de alta calidad a través de subastas electrónicas	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la calidad del café a través de una buena producción y procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Fenac-café, SCACR, ICAFE
	Acceso a nuevos nichos de mercado para café amigable con los pájaros	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento técnico para la certificación bajo sombra y amigable con los pájaros 	<ul style="list-style-type: none"> • Eco-Logica
	Innovación en técnicas de procesamiento del café oro orgánico (semi-washed)	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de leasing para maquinarias y equipos adecuados • Mantenimiento y reparación de equipos y maquinarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Oikoscredit
	Comercialización de café tostado en mercados finales	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de promoción y mercadeo en mercados finales (ferias, eventos, misiones empresariales) 	<ul style="list-style-type: none"> • CIMS, Eco-mercados, CeCoEco
Nacional	Acceso a nuevos segmentos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de promoción y mercadeo • Servicio de capacitación técnica para procesamiento adecuado de café • Servicios empresariales para realizar un estudio de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Eco-Mercados, CIMS • Fenac-café, ICAFE • Eco-mercados, CIMS, CeCoEco
	Reducción de los costos de certificación y transacción a través de certificación participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para mejorar la calidad a través de la producción y procesamiento • Servicios de capacitación en estrategias de comercialización y mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fenac-café, ICAFE • CEDECO, CIMS, Eco-mercados

Otro FCE en el mercado internacional es la amplia oferta de cafés certificado como también de otros productos (chocolate, té, chai, mermeladas, artesanías, accesorios para preparar café, camisetas, tazas) con el fin de capturar otros segmentos de mercado como también mejorar la capacidad de diversificación de las empresas importadoras. La certificación es un FCE importante para el acceso de los cafés certificados a mercados especiales tanto en

EE.UU. y Europa. No solo la certificación asegura la entrada a mercados especiales, sino también asegura un precio más alto que el convencional, primero porque requiere de técnicas de cultivo especiales de acuerdo a normas establecidas en códigos de conducta y/o guías de producción y procesamiento de los esquemas de certificación.

Los precios competitivos en mercados finales son también otro FCE que debe ser cumplido con el fin de hacer frente a la competencia creciente y emergente. Para hacerlo las EAC productoras y/o procesadoras deben realizar un escalonamiento de funciones, es decir adoptar nuevas tareas en la cadena de valor como exportación y distribución en mercados finales, además, se requiere que las EAC sean capaces de establecer primero cooperación horizontal para cumplir con los FCE de la empresa exportadora (volumen, entrega a tiempo) e integrarse con otras empresas, por ejemplo, tostadores en mercados finales para reducir costos de transacción y ser competitivos con precios finales.

Los FCE en el mercado nacional fueron la presentación de los cafés orgánicos y comercio justo, precios competitivos y confianza. Con respecto a la presentación, las EAC deben realizar un escalonamiento de producto buscando los empaques, diseños, etiquetas, colores que sean atractivos a los consumidores finales. Para hacerlo, las EAC requieren de información de mercado y estudios o diagnósticos de las preferencias de los consumidores en mercados locales con el fin de diseñar estrategias de comercialización a mediano y largo plazo.

Otro FCE identificado fue el precio competitivo en mercados locales. Primero, con el fin de promocionar el consumo de cafés diferenciados localmente. Segundo, para posicionar en el mercado una marca de café diferenciados y hacer frente a la competencia existente y/o acceder a nuevos segmentos de mercado. Finalmente, la confianza es otro FCE muy importante en el establecimiento de relaciones entre EAC a nivel horizontal y vertical particularmente.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En los *mercados de cafés diferenciados*, el rápido crecimiento del mercado del café oro comercio justo/orgánico en EE.UU. se debe principalmente al dinamismo de tostadores y distribuidores quienes han empleado una serie de estrategias de mercado para comercializar este tipo de café en segmentos de mercado (por ejemplo: distribución en grupos universitarios, religiosos). Los cafés diferenciados como el café comercio justo han representado una alternativa ante las fluctuaciones del precio del café oro convencional en el mercado internacional, pero en la actualidad además de ofrecer premios por encima del precio “C”², ofrecen una serie de beneficios como prestigio, garantía y precio piso (comercio justo), acceso a redes de compradores y trazabilidad (UTZ Certified) entre los más importantes. Por otra parte, en el mercado existen compradores quienes no están interesados en la certificación para el café oro. Sino estos compradores pagan por la calidad de taza y por el escalonamiento que hacen los productores (por ejemplo: café despulpado naturalmente).

Los *esquemas de certificación para café oro* permiten acceder a mercados existentes y en continua expansión, también existen mercados más pequeños (Boutique y Gourmet) a los cuales se puede acceder con solo la excelente calidad de taza (sin certificación) En cuanto al precio piso del café oro comercio justo, este ha ayudado a amortiguar los efectos de la pasada crisis, pero también ha reforzado a las EAC para que estas sean capaces de tomar emprendimientos propios. En cuanto a mercados para cafés diferenciados, los principales importadores de café oro Rainforest Alliance son EE.UU. y Europa debido principalmente a que los compradores tienen la capacidad de realizar mezclas con cafés convencionales y Rainforest Alliance y comercializarlos bajo líneas conocidas y/o nuevas en supermercados, tiendas de conveniencia, aerolíneas e instituciones. Con respecto al café oro UTZ Certified, goza de un mejor posicionamiento en el mercado Europeo, pero recién está ingresando a EE.UU. en donde se comercializa café oro UTZ Certified de manera implícita, el éxito de este esquema de certificación radica en el involucramiento de grandes compradores. Sin embargo, la diferencia existente entre el valor del Euro durante los últimos dos años con respecto al Dólar americano, convierte al mercado Europeo en más atractivo para las EAC, pero el marco regulatorio para la exportación es más exigente que el de EE.UU.

En el aspecto de certificación, la existencia de una alternativa a la certificación tradicional (orgánico, comercio justo) como la certificación participativa es una opción para que EAC que recién están comenzando obtengan destrezas y habilidades en mercados locales para proyectarse a futuras exportaciones.

Los *factores críticos de éxito identificados por los importadores y tostadores* en los EE.UU. y Europa fueron: estrecha comunicación con sus proveedores, atributos especiales que permiten un mercadeo diferenciado, oferta diferenciada de otros productos y servicios

² Indicador de referencia para el precio de una libra de café oro arábico el cual es establecido diariamente por el Comité de Comercio de Nueva York (NYBOT)

relacionados con el café y relación precio-calidad favorable. Con respecto a la a la estrecha comunicación con proveedores se resalta que debe existir una relación vertical dinámica entre compradores y proveedores y reglas de juego claras y concisas para la comercialización. Los atributos especiales de los cafés diferenciados (sabor, aroma, cuerpo) llegan a atraer la atención de los compradores dispuestos a pagar por la calidad y por sus historias detrás de la producción y procesamiento. La oferta diferenciada de otros productos (chocolate, nueces, frutas deshidratadas, tostadores eléctricos, tazas) y servicios (tostado fránces, irlandés, diferentes grados de molienda y café verde) también permiten atraer a más compradores dispuestos a pagar por productos diferenciados. Finalmente, la relación precio-calidad favorable permite poner estos productos en los mostradores de cadenas de supermercados compitiendo con otras marcas de cafés diferenciados y convencionales atrayendo la atención de consumidores potenciales.

Las EAC de cafés diferenciados de Costa Rica pueden participar en *subastas electrónicas como La Taza de la Excelencia, Subasta Q (internacionales) y La Cosecha de Oro* (Costa Rica) a través en las cuales se establecen relaciones directas con compradores del Norte (importadores/tostadores) de cafés diferenciados. En estas subastas son los compradores quienes buscan la más alta calidad de taza y están dispuestos a pagar precios por encima del precio “C” del café oro convencional, comercio justo y orgánico estableciendo relaciones a largo plazo con los proveedores (*Relationship Coffees*). Por ejemplo, las EAC involucrados en el comercio justo acceden a nichos de mercado con gran crecimiento, estabilidad en las relaciones con compradores y menos riesgo ante fluctuaciones de precio en el mercado. Por otra parte, los esquemas de certificación para café oro Rainforest Alliance y UTZ Certified muestran una tendencia de crecimiento en la oferta debido principalmente a: 1) Requisitos exigidos en los códigos de conducta y guías de producción y procesamiento son mínimos, 2) Involucramiento de grandes productores especialmente en Brasil y Perú y 3) Estrategias de comercialización empleadas a través de alianzas estratégicas (Chiquita Brands en caso de Rainforest Alliance) e involucramiento de multinacionales que emplean el café diferenciado para comercializar mezclas con nuevas o líneas conocidas de café. Sin duda, la producción y comercialización de cafés diferenciados ha sido una alternativa ante los precios bajos para el café oro convencional, pero en la actualidad además de ofrecer premios por encima del precio del café oro convencional, ofrecen una serie de beneficios como prestigio, garantía, precios piso (comercio justo), acceso a redes de compradores (UTZ Certified) entre los más importantes.

Entre las *limitantes que enfrentan las EAC* de Costa Rica tenemos a la reducción de los volúmenes de café oro diferenciado destinado a la exportación por causa del *side-selling* que puede acontecer por la falta de incentivos económicos y/o acceso a otros servicios ofrecidos por las mismas EAC a sus socios (dificultad de proveer adelantos, atrasos en los pagos, altos costos administrativos y altos precios del café oro convencional). Otra limitante, es la falta de información oportuna sobre la demanda real de cafés diferenciados (especialmente orgánicos) a nivel internacional lo cual dificulta la identificación de oportunidades para proporcionar un mayor valor agregado por parte de las EAC. Otras limitantes identificadas fueron: bajos niveles de producción de café oro orgánico/comercio justo y productividad a nivel de finca. Otra limitante es la oferta irregular de café diferenciado debido principalmente a la ubicación de las fincas productoras en ocho regiones productoras de Costa Rica en las cuales tienen diferentes épocas de maduración

del grano de café que provocan desfases en el acopio de café oro. También, se debe resaltar la falta de alianzas horizontales lo cual se traduce en mala organización y planificación para responder a los FCE de los compradores del Norte por parte de las EAC. Entre otras limitantes para el desarrollo de las EAC es la alta dependencia de proyectos en las cuales encuentran seguridad momentánea. Si las EAC no aprendieron a organizarse mejor y ser más independientes durante las fases de los proyectos, estarán en camino a la desintegración.

Los *servicios técnicos necesarios* para el desarrollo de las EAC de cafés diferenciados son: prestación de conocimientos técnicos por parte de consultores provenientes de alianzas público-privadas. Además, se deberá complementar con la dotación de insumos productivos como biofertilizantes, para los cuales se deberán proveer tanto el conocimiento y destrezas para elaborar *in situ* estos fertilizantes. Otro servicio técnico necesario para reducir costos de procesamiento, transportación sería el empleo de un servicio de tostado del grano de café a la medida de los clientes y un servicio de envasado orientado hacia la exportación de grano de café de alta calidad. Además, se requiere de un servicio de inspección en los eslabones de producción, procesamiento y transportación para poder asegurar la trazabilidad del producto.

Los *servicios empresariales requeridos* para el desarrollo de las EAC son: el acceso a información oportuna a mercados y facilitación de negociaciones con clientes potenciales. El acceso a información de mercados puede ser facilitado a través de centros de análisis de mercados (por ejemplo: CATIE-CeCoEco, INCAE-CIMS, Eco-mercados) provenientes de alianzas público-privadas con el fin de reducir los altos costos que representa este tipo de información cuando son comercializados por privados. También, estos centros deben tener la capacidad de realizar negociaciones con clientes potenciales en el Norte y difundir las oportunidades de mercado por medios de información masiva (boletines, revistas, internet) y telefonía celular a los socios de las EAC.

El *servicio financiero más necesario* para el desarrollo de las EAC es el acceso a crédito a condiciones favorables, para que las EAC cuenten con efectivo suficiente con bajo costo financiero para realizar adelantos y/o premiar económicamente a sus socios con el fin de comprometerlos en el mejoramiento de la calidad del café y la entrega de este al beneficio y evitar la fuga de café oro certificado. Por otra parte, existen proveedores de servicios financieros especializados para aquellas empresas involucradas en la producción y procesamiento diferenciados, pero para poder participar en estos deben cumplir ciertos requerimientos como la localización de infraestructuras productivas en zonas geográficas de alta biodiversidad (corredores biológicos), y/o participar en programas privados (Starbucks C.A.F.E Practices). Sin embargo, existen otros proveedores de servicios financieros como Shared Interest y Etimos los cuales son menos exigentes en los requerimientos para las EAC y solo exigen que estas estén organizadas en cooperativas e involucrados en la producción y procesamiento diferenciado. Finalmente, en el mercado existen proveedores de servicios mixtos orientados a proveer mejores servicios a través de la realización de diagnósticos empresariales los cuales permiten identificar las necesidades de las empresas cafetaleras y además proveen información de mercado y acceso a créditos por ejemplo Eco-mercados.

5.2 Recomendaciones

A continuación se presentan una serie de recomendaciones para los siguientes actores de la cadena: empresas asociativas cafetaleras (EAC), proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros, así como organizaciones gubernamentales y la sociedad civil.

5.2.1 Empresas asociativas cafetaleras

Las EAC pueden mejorar su propia competitividad en el mercado nacional e internacional de productos de café a través del escalonamiento de las capacidades técnicas, empresariales y financieras y el fortalecimiento institucional (reglas del juego) para la gestión empresarial. Estas ayudarán a generar un mayor valor agregado al café, reducir los costos de producción y administración, facilitar la formación de nuevas relaciones comerciales y crear una base para la negociación de términos más favorables con los compradores.

Respecto al mercado internacional (venta de café oro), se recomienda:

- *Consolidar las relaciones comerciales con compradores:* Las estrategias de las EAC deberían enfocarse en consolidar las relaciones verticales con importadores, tostadores y/o distribuidores en mercados finales, a través de mejoras en sus capacidades técnicas (aspectos de calidad), empresariales y financieras, con el fin de exportar café oro orgánico con mayor valor agregado y aumentar los ingresos de los socios.
- *Aumentar el volumen de producción:* La formación de nuevas alianzas horizontales entre EAC de las diferentes regiones productoras de Costa Rica representa una opción para aumentar el volumen. También, será necesario identificar opciones viables para aumentar la productividad a nivel de finca a través del acceso a insumos (fertilizantes y plaguicidas bio-amigables).
- *Fortalecer las capacidades organizativas:* La falta de incentivos económicos predispone a los PPC a que no entreguen el café oro orgánico a las EAC mermando de esta manera la capacidad de aglutinar suficiente volumen de café oro orgánico destinado a la exportación. Para fortalecer las relaciones entre las cooperativas de segundo nivel y sus socios de primer nivel, se recomienda establecer reglas de juego claras con premio y castigo en la entrega de café oro realizada por medio de contratos firmados previamente.
- *Implementar un servicio de recibo de depósito (warehouse receipt)* El servicio que los PPC necesitan es el recibo de depósito a través del cual se asegura el depósito seguro y además se emite un recibo que sirve a los PPC como una garantía para obtener crédito y también sirve para la reducción del *side-selling*.
- *Definir una estrategia a corto, medio y largo plazo para el escalonamiento de capacidades técnicas, empresariales, y financieros:* El desarrollo de las capacidades técnicas, empresariales y financieras requiere de acceso regular a servicios eficaces. Sin embargo, la combinación óptima de estos servicios generalmente no está disponible a través de proyectos de desarrollo y programas de agencias públicas. La obtención de estos servicios puede implicar una (co-)inversión financiera por parte de las EAC.

- *Mejorar la transparencia en el manejo administrativo de las EAC a través del desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación de impactos:* Apertura y accesibilidad de información pertinente al manejo administrativo de las EAC, reuniones periódicas y extraordinarias con socios y desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación de impactos tanto de las actividades de producción, procesamiento y transportación como también de la certificación.
- *Obtener certificaciones que incorporen aspectos sociales y ambientales:* La doble y/o triple certificación proporcionaría una diferenciación del resto de EAC que solo cuentan con tipo de certificación (por ejemplo: comercio justo u orgánico). Por otra parte la doble o triple certificación, además de garantizar la calidad del café, ofrece a los consumidores finales más confianza de que en la producción y procesamiento de este café se han cumplido con ciertos aspectos que velan por el bienestar humano y del ambiente respectivamente.

Respecto al mercado nacional (venta de café tostado y empacado), se recomienda:

- *Obtener un empaque(s) que garantice(n) la inocuidad (frescura) del producto y sea atractivo tanto al consumidor nacional e internacional.* Se debe realizar una consultoría que establezca que tipos de empaques están a disposición de las EAC en el mercado local como en el foráneo mostrando que tipo de materiales se emplean, sus propiedades y costos de fabricación y/o importación y medir el grado de aceptabilidad de clientes potenciales.
- *Integrar la actividad cafetalera de cafés diferenciados con el sector turismo:* Realización de tours en circuitos preparados en los centros productivos de las EAC prestando una amplia gama de servicios que vayan desde alojamiento hasta la venta de *souvenirs* recordatorios de la actividad como también proporcionando alojamiento y alimentación.
- *Desarrollar un línea de productos de café tostado que satisfaga las expectativas de diferentes tipos de clientes (nacionales vs. internacionales):* Previo conocimiento de los FCE de los compradores en mercados finales, las EAC deberán contratar un tostador especializado para responder a dichos factores, el tostador deberá contar con la capacidad de procesamiento del grano de café con las especificaciones pedidas como también tener la capacidad de innovar con mezclas con otros cafés y/o productos que lleven a una diferenciación.
- *Incursionar en el desarrollo de un sistema de certificación participativa (SCP) con el fin de reducir costos de transacción y desarrollar habilidades y destrezas:* A nivel local, el desarrollo de un sistema de certificación participativa con otros actores de adentro y fuera de la cadena de valor sería recomendable para la reducción de los costos de transacción, y costos inherentes a la certificación tradicional. Además, de desarrollar el reconocimiento y normas y procedimientos del SCP, la participación en este por parte de los productores ayudaría a que estos desarrollen destrezas y habilidades en la certificación y comercialización con orientación hacia la exportación a mediano plazo.
- *Establecer un Sistema de Evaluación de Puntos Críticos (HACCP) y un equipo especializado en el control de calidad del grano de café:* Con el fin de garantizar la inocuidad y seguridad del café diferenciado que llega al comprador se deberá

trabajar en aspectos de trazabilidad del producto y adoptar un sistema similar al que ofrece *UTZ Certified* en esta área.

5.2.2 Proveedores de servicios

Las agencias de desarrollo pueden jugar un rol clave en la integración exitosa de las EAC en cadenas de valor (tanto local como internacionales). El acceso a información oportuna técnica y de mercado es una prioridad. La facilitación de las negociaciones entre múltiples actores para mejorar las políticas, el ambiente empresarial y el manejo de conflictos, permite enfrentar mejor los desafíos específicos del desarrollo de las EAC. Se necesita también apoyo para lograr acceso a nichos de mercado para productos elaborados y mejorar las habilidades de negociación y mercadeo. Para las EAC, los servicios técnicos (especialmente aquellos relacionados con los procesos de transformación de café) y de desarrollo empresarial deben ser el mejoramiento de la calidad y cobertura. Será esencial inducir y consolidar los mecanismos de mercado, asegurando así el impacto y la sostenibilidad de los servicios. Los servicios financieros son críticos en el arranque y desarrollo de las EAC. Es necesario impulsar líneas de crédito específicas y servicios y mecanismos relacionados, de acuerdo con las necesidades y la naturaleza de las EAC. Con el fin de mejorar la calidad y la cobertura de los servicios para EAC, se recomienda:

- Ampliar su oferta para incluir servicios que promuevan eficazmente el desarrollo empresarial y la integración a las cadenas de valor
- Apoyar a las EAC en la formulación de sus demandas por servicios técnicos, empresariales y de financiamiento mediante un proceso de concientización, reflexión autocrítica, negociación y generación de confianza
- Identificar y fortalecer capacidades y crear nexos con otros proveedores de servicios y empresas que ofrezcan servicios complementarios
- Garantizar el acceso de las EAC al crédito. Por ejemplo, ampliar la oferta de productos crediticios, seguros y ahorro disponibles, ampliar la clientela base, y tomar medidas para reducir los costos de transacción, por ejemplo, usando mejores sistemas de manejo de información y reduciendo el papeleo excesivo
- Subsidios para la inversión en el empleo de nuevas tecnologías de producción y procesamiento de cafés diferenciados
- Proveer información de mercado real y oportuno a los productores de cafés diferenciados a través del empleo de tecnologías de información y comunicación accesibles en zonas rurales y al alcance de los usuarios como por ejemplo la telefonía celular y el Internet

5.2.3 Marco político-legal

Los gobiernos pueden desempeñar un papel determinante en el fortalecimiento de las EAC. La simplificación de los procedimientos burocráticos para registrar una EAC ayuda a reducir costos y mejora las posibilidades de aumentar el valor agregado. Los incentivos financieros, incluyendo la exoneración de impuestos a las EAC que comienzan su actividad, son un paso adicional. También las políticas de adquisiciones “verdes” y de productos locales pueden jugar un papel importante para el desarrollo de las EAC. Los gobiernos y organizaciones internacionales necesitan:

- Crear un ambiente favorable para el desarrollo de las EAC caracterizado por: procedimientos simples de registro de la empresa y de exportación y esquemas accesibles de impuestos e incentivos financieros
- Facilitar el flujo de información a lo largo de las cadenas de valor, incluyendo la realización de ferias de comercialización de cafés diferenciados a nivel nacional
- Adoptar enfoques de mercado al ofrecer servicios, mediante mecanismos de pago innovadores (por ejemplo: vouchers) y actualización de las capacidades de los proveedores de servicios técnicos, empresarial y financieros para identificar y responder a las necesidades de las EAC
- Fomentar la cooperación entre proveedores individuales de servicios para aumentar el impacto
- Promover legislaciones de certificación de origen de los cafés Costarricenses aprovechando la existencia de microclimas que proporcionan características únicas a los cafés como también producción y procesamiento diferenciados
- Promover el consumo de cafés diferenciados en mercados locales a través de campañas promocionales en ferias locales, centros educativos y oficinas
- Establecer de un centro de investigación y desarrollo de tecnologías enfocado a los cafés orgánicos y ecológicos por parte del ICAFE, lo cual implica la creación un departamento de cafés diferenciados y el desarrollo de un marco jurídico nuevo para la producción y procesamiento de cafés diferenciados
- Apoyar la investigación para entender mejor los casos de éxito y las prácticas efectivas de desarrollo de EAC, los FCE y el potencial para el escalonamiento

5.3 Recomendaciones para futuras investigaciones

Los temas no abordados en esta investigación o que no han sido tratados con suficiente profundidad pueden ser resumidos de la siguiente manera: *side-selling*, opciones para el escalonamiento y la estimación del precio real que perciben los PPC en las EAC de cafés diferenciados. La falta de conocimiento de las verdaderas causas del *side-selling* de cafés certificados solo ha permitido identificar hipotéticamente que es por el aumento del precio del café oro convencional y por la baja productividad de café orgánico; sin embargo, existen otras causas que deberán ser estudiadas y/o analizadas en futuros emprendimientos tomando en cuenta a los PPC principalmente desde un enfoque que tenga su punto de partida en los hogares de los PPC. También, hace falta un estudio que proporcione una estimación aproximada del volumen de café oro certificado que escapa por el canal convencional. Para realizar el análisis de las causas y la cuantificación de los volúmenes que salen por *side-selling* se requiere un gran involucramiento de los actores y transparencia de las actividades que han realizado.

Para la selección de las mejores opciones para el escalonamiento de productos y procesos de las EAC se requiere realizar un análisis profundo acerca de los proveedores potenciales y los costos relacionados. Por ejemplo, si se quiere recomendar a las EAC a que mejoren sus presentaciones de café, se necesita identificar a los proveedores potenciales de los diferentes tipos de empaques existentes en el mercado, sus costos, seleccionar los colores y mensajes que irán en las etiquetas. También, se requiere realizar un análisis profundo de los costos de producción, procesamiento, comercialización y distribución a lo largo de la

cadena de valor con el fin de determinar una estimación del precio real que reciben los PPC de cafés certificados, compararlo con otros estudios de caso de otras cadenas de valor (por ejemplo: Pachamama Coffee Coop) y así identificar los cuellos de botella que impiden a los PPC de lograr obtener mayores precios. Para hacerlo se requiere también una activa participación de los actores involucrados y transparencia (acceso a registros) y el respeto a la confidencialidad de la información.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Albu, M. and Scott, A. 2001. Understanding Livelihoods that Involve Micro-Enterprise: Markets and Technological Capabilities in the Sustainable Livelihoods Framework. Intermediate Technology Development Group (ITGD). Schumacher Centre of Technology Development. Bourton Hall, Bourton, Warwickshire, UK.
- Albu, M. and Griffith, A. 2005. Mapping the Market: Participatory Market-Chain Development in Practice. *Small Enterprise Development* 17 (2): 12-22.
- Altenburg, T. 2006. Donor Approaches to Supporting Pro-Poor Value Chains. Paper to the Donor Committee for Enterprise Development, London.
- Andersen, M. 2003. ¿Es la Certificación Algo para Mí?. Una Guía Práctica sobre Por Qué, Cómo y con Quién Certificar Productos Agrícolas para la Exportación. RUTA-FAO. San José, Costa Rica.
- Antinori, C. and Barton, D.B. 2005. Community Forest Enterprises as Entrepreneurial Firms: Economic and Institutional Perspectives from Mexico. *World Development* 33 (9): 1529-1543.
- Bacon, C. 2005. Confronting the Coffee Crisis: ¿Can Fair Trade, Organic, and Specialty Coffees Reduce Small-Scale Farmer Vulnerability in Northern Nicaragua? *World Development* 33(3): 497-511
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2003. Información Estadística de Centroamérica. <http://www.idb.org/region/ca/data.html> (Junio 14, 2005).
- Barahona, M., Sauma, P. y Torres-Rivas. 2004. Democracia, Pobreza y Desigualdades en Centroamérica. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Guatemala, Guatemala. Agosto 25, 2004
- Baraibar, B. 2006. The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2006. Data Collection on Organic Farming World-Wide. Presented at BioFach Congress 2006. Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL). NumbergMesse, Nuremberg. DE. 16-19 February 2006.
- Barquero, M. 2007. Pioneros del Café Orgánico Superan Cosecha Convencional. Diario La Nación, Costa Rica. 17 de setiembre, 2007.
- Bass, S., Thornber, K., Markopoulos, M., Roberts, S. and Grieg-Gran, M. 2001. Forest Certification's Impacts on Forests, Stakeholders and Supply Chain. International Institute for Environment and Development (IIED), London.
- Bastiaensen, J., De Herat, T, and D'Exelle, B. 2005. Poverty Reduction as a Local Institutional Process. *World Development* 33 (6): 979-993.
- Bijman, J. and Hendrikse, G. 2003. Co-operatives in Chains: Institutional Restructuring in the Dutch Fruit and Vegetables Industry. Erasmus Research Institute of Management. Report Series. Rotterdam.
- Boyce, J.K., Fernández, A., Furst, E. y Segura, O. 1994. Café y Desarrollo Sostenible del Cultivo Agroquímico a la Producción Orgánica en Costa Rica. 2da ed. Heredia, Costa Rica. 248p.
- Brenes, E., Bolaños, I., Burciaga, R., Jimeno, M. and Salas, F. 1997. Café Britt, S.A. *Journal of Business Research* 38: 23-33.

- Bronwyn, I., Grant, B., Parker, J. and Morgan, M. 2005. Strengthening the Role of AIDS-Affected MSEs in Productive Markets. BDS on the Margins HIV/AIDS Paper. Microreport 27. Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP).
- Cabral, L., Farrington, J. and Ludi, E. 2006. The Millenium Villages Project-a New Approach to Ending Rural Poverty in Africa? *Natural Resource Perspectives* 101. Overseas Development Institute, London.
- Centro de Información de Mercados Sostenibles (CIMS). 2005. Market Outlook: Differentiated Coffees. Presented at XX SINTERCAFE. San José, Costa Rica 13-15 November 2006.
- Certified Naturally Grown (CNG). 2007. Norms and Standards for Certification. United States Department of Agriculture (USDA). <http://www.naturallygrown.org/standards.html> (julio 17, 2007).
- Chambers, R. and Mayoux, L. 2003. Reversing the Paradigm: Quantification and Participatory Methods. Submitted to the EDIAIS Conference on “New Directions in Impact Assessment for Development: Methods and Practice”. University of Manchester. Manchester, UK. 24-25 November.
- Charitonenko, S., Champion, A. y Fernando, N. 2004. Commercialization of Microfinance: Perspectives from South and Southeast Asia. Asian Development Bank, Manila.
- Chirwa, E., Dorward, A., Kachule, R., Kumwenda, I., Kydd, J., Poole, N., Poulton, C. and Stockbridge, M. 2005. Walking Tightropes: Supporting Farmer Organizations for Market Access. *Natural Resource Perspectives* 99. ODI, London.
- Chronic Poverty Research Center (CPRC). 2005. Making Chronic Poverty History. July 2005.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL). 2002. Centroamérica: El Impacto de la Caída de los Precios del Café. Naciones Unidas: 34-78
- Conroy, M.E. 2005. Certification Systems as Tools for Natural Asset Building: Potential, Experiences to Date, and Critical Challenges. Political Economy Research Institute. University of Massachusetts Amherst. Working Paper Series 100: 5-20.
- Dasgupta, N. (s/f). Small Is not Always Beautiful: Environmental Enforcement and Small Industries in India. *In*: Katrak, H., and Strange, R. 2002. Small-Scale Enterprises in Developing and Transitional Economies. Palgrave Macmillan.
- De Janvry, A. and Sadoulet, E. 2000. Rural Poverty in Latin America Determinants and Exit Paths. *Food Policy* 25 (2000): 389-409.
- Dini, M. and Humphrey, J. 2001. Experiences of Business Development Services in Latin America: Promoting Networks of Small Enterprises. *In*: Levitsky, J., and Mikkelsen, L.H. (eds.) 2001. Micro and Small Enterprises in Latin America: Experience of Business Development Services. Interamerican Development Bank (IADB), Washington, D.C.
- Donovan, J., Stoian, D., Grouwels, S., Macqueen, D., van Leeuwen, A., Boetekees, G. and Nicholson, K. 2006a. Towards an Enabling Environment for Small and Medium Forest Enterprise Development. Policy Brief. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) and Food and Agriculture Organization (FAO).
- Donovan, J., Stoian, D., Macqueen, D. and Grouwels, S. 2006b. The Business Side of Sustainable Forest Management: Small and Medium Forest Enterprise Development for Poverty Reduction. *Natural Resource Perspectives* 104, ODI, London.

- Dorward, A. 2001. The Effects of Transaction Costs, Power and Risk on Contractual Arrangements: A Conceptual Framework for Quantitative Analysis. *Journal of Agricultural Economics* 52 (2): 59-74.
- Dunn, E. and Villeda, L. 2005. Weaving Micro and Small Enterprises into Global Value Chains. The Case of Guatemalan Textile Handicrafts. Microreport 31. United States Agency for International Development (USAID). Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP). July 2005.
- Dunn, E., Sebstad, J., Batzdorff, L. and Parsons, H. 2006. Lessons Learned on MSE Upgrading in Value Chains. A Synthesis Paper. Microreport 71. April 2006. Accelerated Microenterprise Advancement Project Business Development Services Knowledge and Practice Task Order (ACDI/VOCA).
- Eaton, C. And Shepherd, A.W. 2001. Contract Farming. Partnerships for Growth. *FAO Agricultural Services Bulletin* 145: 1-161.
- Economic Commission for Latin-American and the Caribbean (ECLAC). 2002. Centroamerica: The Impact of the Coffee Prices Fall Down. United Nations.
- Elliot, D. and Gibson, A. 2004. Making Markets Work for the Poor as a Core Objective for Governments and Development Agencies. The Springfield Centre for Business in Development. UK.
- Eshuis, F. and Harmsen, J. 2003. Making Trade Work for the Producers: 15 years of Fairtrade Labelled Coffee in The Netherlands. The Max Havelaar Foundation. *In: Slob, B. 2006. A Fair Share for Smallholders. A Value Chain Analysis of the Coffee Sector. Centre for Research of Multinational Corporations (SOMO).*
- Farrington, J. and Mitchell, J. 2006. How Can the Rural Poor Participate in Global Economic Processes? *Natural Resource Perspectives* 103. ODI, London.
- Fearne, A. and Hughes, D. 1999. Success Factors in the Fresh Produce Supply Chain: Insights from the UK. *Insight from Industry Supply Chain Management* 4 (3):1-16.
- Feenstra, G.W., Lewis, C.C., Hinrichs, C., Gillespie, G.W. and Hilchey, D. 2003. Entrepreneurial Outcomes and Enterprise Size in US Retail Farmers Markets. *American Journal of Alternative Agriculture* 18 (1): 46-55.
- Fend, R. 2005. The Fair Trade Response to the Coffee Crisis: Achievements, Limitations and Prospects of a Voluntary Certification Scheme. Thesis. The Fletcher School.
- Fitter, R. and Kaplinsky, R. 2001. Who Gains When Commodities are Decommodified? Institute of Development Studies (IDS). University of Sussex. Brighton, UK.
- Fonseca, M.F. 2005. Alternative Certification and a Network Conformity Assessment Approach. International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM). http://www.ifoam.org/about_ifoam/standards/pgs/pdfs/AlternativeCertificationAndANetworkConformityAssessmentApproach.pdf (Setiembre 15, 2007).
- Fries, R. and Akin, B. 2004. Value Chain and their Significance for Addressing the Rural Finance Challenge. Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP). Microreport 20.
- Garibay, S. 2007. The European Market for Tropical Organic Products. <http://www.fibl.net/aktuell/termine/2006/documents/mercados-organicos-europa.pdf> (March 15, 2007).
- Geilfus, F. 2000. 80 Herramientas para el Desarrollo Participativo. Diagnóstico, Planificación, Monitoreo, Evaluación. IICA-Holanda/Laderas C.A. San Salvador.

- Gereffi, G. 1994. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks. *In: Gereffi, G. and Korzeniewicz, M. (eds.) Commodity Chains and Global Capitalism*. London.
- Gereffi, G. 1999. International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics* 48: 37-70.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R. and Sturgeon, T. 2001. Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. *IDS Bulletin* 32 (3): 4-7.
- Gereffi, G. 2003. The Governance of Global Value Chains: An Analytic Framework. *Review of International Political Economy*: 13-28.
- Gereffi, G. and Sturgeon, T.J. 2004. Globalisation, Employment, and Economic Development: A Briefing Paper. Sloan Workshop Series in industry studies. Rockport, Massachusetts, US.
- Gereffi, G., Humphrey, J. and Sturgeon, T. 2005. The Governance of Global Value Chains. *Review of international political economy* 12 (1): 78-104.
- Gerencia Técnica de Registro y Acreditación para Agricultura Orgánica (GTRAAO). 2007. Informe del Registro y Acreditación de Productores Orgánicos y en Transición en Costa Rica 2005-2006.
- Gibson, B. 2001. Definition of Small Business. The University of Newcastle.
- Gibson, A., Scout, H. and Ferrand, D. 2004. Making Markets Work for the Poor: An Objective and an Approach for Governments and Development Agencies. Making Commodity and Service Markets Work for the Poor. Commark Trust. Woodmead, South Africa.
- Giovannucci, D. 2001. Sustainable Coffee Survey of the North American Specialty Coffee Industry. Montreal.
- Giovannucci, D. 2007. Global Markets for Sustainable Coffees and Understanding the Real Costs and Benefits of Participating. Presented at EAFCA 2007. Addis Ababa, Ethiopia. February, 2007.
- Giuliani, E., Pietrobelli, C. and Rabellotti, C. 2005. Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters. *World Development* 33 (4): 549-573.
- Gliner, J. and Morgan, G. 2000. Research Methods in Applied Settings: An Integrated Approach to Design and Analysis.
- Gold, M.A., Godsey, L.D. and Josiah, S.J. 2004. Markets and Marketing Strategies for Agroforestry Specialty Products in North America. *Agroforestry Systems* 61: 371-382.
- González-Vega, C. 1998. El papel del Estado en la Promoción de Servicios Financieros Rurales. Rural Finance Program. Department of Agricultural, Environmental and Development Economics. The Ohio State University.
- Gorton, M., Dumitrashko, M. and White, J. 2006. Overcoming Supply Chain Failure in the Agri-Food Sector: A Case Study from Moldova. *Food Policy* 31 (2006): 90-103.
- Harriss, J., Hunter, J. and Lewis, C.M. (eds.) 1997. The New Institutional Economics and Third World Development. Routledge, UK.
- Hira. A. and Ferrie, J. 2006. Fair Trade: Three Key Challenges for Reaching the Mainstream. *Journal of Business Ethics* 63: 107-118.
- Hitchins, R., Elliot, D. and Gibson, A. 2005. Making Business Service Markets Work for the Rural Poor a Review of Experience. *Small Enterprise Development* 16 (2): 10-23.

- Howard, P.H. 2006. Central Coast Consumers Want More Food-Related Information, from Safety to Ethics. *California Agriculture* 60 (1): 14-19
- Humphrey, J. and Schmitz, H. 2000. Governance and Upgrading in Global Value Chains. Paper presented at the Bellagio Value Chain Workshop. Institute of Development Studies (IDS). University of Sussex. Brighton, UK.
- Humphrey, J. and Schmitz, H. 2002. How does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional studies* 36 (9): 1017-1027.
- Humphrey, J. and Schmitz, H. 2003. Chain Governance and Upgrading: Taking Stock. In: Schmitz, H (ed.). *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*. Chenttenham: Elgar, pp. 349-381.
- Instituto del café de Costa Rica (ICAFE). 2005. Informe sobre la Actividad Cafetalera de Costa Rica. XXXIII Congreso Nacional Cafetalero Ordinario. San José, Costa Rica. (Diciembre 5, 2004)
- Instituto del café de Costa Rica (ICAFE). 2006. Informe sobre la Actividad Cafetalera de Costa Rica. XXXIV Congreso Nacional Cafetalero Ordinario. San José, Costa Rica. Diciembre 4-5, 2005.
- International Cooperative Alliance (ICA). 2004. The Role of Producer Organizations in Creating Market Access (Final Report). Wageningen University.
- Jansson, T. 2001. Microfinance: From Village to Wall Street. Inter American Development Bank (IADB). Washington D.C.
- Janvry, A., Murgai, R. and Sadoulet, E. 1999. Handbook of Agricultural Economics. Rural Development and Rural Policy. University of California at Berkeley and The World Bank.
- Junkin, R., Donovan, J., Stoian, D. y Vargas, E. 2005. Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras. Guía para Facilitadores de las Etapas Iniciales del Desarrollo Empresarial Rural. Serie Técnica. Manual Técnico. Colección de Desarrollo Empresarial Rural 1. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).
- Kapila, S. and Mead, D. (eds.) 2002. Building Businesses with Small Producers: Successful Business Development Services in Africa, Asia and Latin America
- Kaplinsky, R. and Morris, M. 2000. A Handbook for Value Chain Research. International Development Research Center (IDRC).
- Kaplinsky, R. 2001. Learning Networks in the South African Auto Components Industry. Innovation News.
- Kaplinsky, R., Memedovic, O., Morris, M. and Readman, J. 2003. The Global Wood Furniture Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries. The Case of South Africa. Sectoral Studies Series. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Vienna, Austria.
- Katrak, H. and Strange, R. 2002. Small-Scale Enterprises in Developing and Transitional Economies.
- Kay, D. (s/f). Insights into Supplying Organic and Fair Trade Markets Using a Case Study of Fair Trade Organic Cashew Nuts from El Salvador. ITGD. *Food Chain* 29 http://practicalaction.org/docs/agroprocessing/FC29_1114.pdf (15 setiembre 2006).
- Khosla, R. 2006. A Participatory Organic Guarantee System for India. Final Report. October 2006.
- Kilian, B., Pratt, L., Jones, C. and Villalobos, A. 2004a. ¿Can the Private Sector be Competitive and Contribute to Development Through Sustainable Agricultural

- Business? A Case Study of Coffee in Latin America. *International Food and Agribusiness Management Review* 7 (3): 21-44.
- Kilian, B., Jones, C., Pratt, L. and Villalobos, A. 2006. Is Sustainable Agriculture a Viable Strategy to Improve Farm Income in Central America? A case Study on Coffee. *Journal of Business Research* 59 (2006): 322-330.
- Kula, O., Downing, J. and Field, M. 2006. Value Chain Programmes to Integrate Competitiveness, Economic Growth and Poverty Reduction. *Small Enterprise Development* 17 (2): 23-35
- Lara, J.L. 2007 Jóvenes Toman Menos Café por Consumir Otras Bebidas. *La Nación*, Julio 6. p. 14.
- Laven, A.C. 2005. Relating Cluster and Value Chain Theory to Upgrading of Primary Commodities: The Cocoa Chain in Ghana. AMIDSt, University of Amsterdam.
- Lazzarinni, S., Chaddad, F. and Cook, M. 2001. Integrating Supply Chain and Network Analyses: The Study of Netchains. *Chain and Network science* (2001).
- Lele, U. 1981. Cooperatives and The Poor: A Comparative Perspective. *World Development* 9 (1): 55-72.
- Lenz, B.1997. Das Filière-Konzept als Analyseinstrument der Organisatorischen und Räumlichen Anordnung von Produktions und Distributionsprozessen. *Geographische Zeitschrift* 85 (1): 20-33.
- Lernoud, A. P. 2006. Latin America Overview. International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM). <http://www.orgprints.org/7260> (17 February 2007).
- Liu, P., Andersen, M. and Pazderka, C. 2004. Voluntary Standards and Certification for Environmental and Socially Responsible Agricultural Practices. Food and Agriculture Organization (FAO). Commodities and Trade Technical Paper.
- Lloyd, J., Robertson, S. and Mullin, S.J. 2002. Assessing Social Return: Pachamama Coffee Co-Op. London Business School.
- Lusby, F. and Derks, E. 2006. Shea Kernels from Mali: A Value Chain Case Study. *Small Enterprise Development* 17 (2): 36-46.
- Maccari, M. 2004. CIEN: a form of BDS: An Introduction to the Experience of the Entrepreneurial Development Center (CIEN) Compared with the business development services (BDS) literature. International Fund for Agricultural Development (IFAD).
- Macqueen, D.J. 2004. Associations of Small and Medium Forest Enterprise: An Initial Review of Issues for Local Livelihoods and Sustainability. International Institute for Environment and Development (IIED).
- Marshall, B., Gibson, A. and Hitchins, R. 2003. From Principles to Practice. Ten Critical Challenges for BDS Market Development. *Small Enterprise Development* 14 (4): 10-23.
- Mayoux, L. 2003. Participatory Learning for Women's Empowerment in Micro-Finance Programmes: Negotiating Complexity, Conflict and Change.
- Mckee, K. 2005. Light Bulbs, Icebergs and Pyramids. Reflections on The Chiang Mai BDS Seminar. *Small Enterprise Development* 16 (2): 61-68.
- Meehan, P. 2007. To Burundi and Beyond or Coffee's Holy Grail. Published at The New York Times. September 12, 2007.
- Meirelles, L. 2005. La Agricultura Orgánica y la Certificación participativa. Centro Ecológico. Joé-Serra, Brasil.

- Mendoza, R. and Bastiaensen, J. 2003. Fair Trade and The Coffee Crisis in The Nicaraguan Segovias. *Small Enterprise Development* 14 (2): 36-46
- Miehlbradt , A. 2005. Making Markets Assessment More Useful. Ten Lessons from Experience. *Small Enterprise Development* 16 (2): 24-35.
- Mikkelsen, B. 1995. Methods for Development Work and Research: A New Guide for Practioners. *Dillon Community Development* 23.
- Muradian, R. and Pelupessy, W. 2005. Governing The Coffee Chain: The Role of Voluntary Regulatory Systems. *World Development* 33 (12): 2029-2044.
- Murray, D.L., Raynolds, L.T. and Taylor, P.L. 2006. The Future of Fair Trade Coffee: Dilemmas Facing Latin America's Small-Scale Producers. *Development in practice* 16 (2). April 2006.
- Naciones Unidas. 2004. Anuarios Demográficos 2002-2003. Departamento Estadístico de las Naciones Unidas.
- North, D. C. 1990. The New Institutional Economics and Development. Washington University. Saint Louis, Washington.
- Pachamama Coffee Cooperative. 2007. Pachamama Coffee Co-Op Fact Sheet. <http://www.pachamama.coop/documents/general/Pachamama-Fact-Sheet.pdf> (July 12, 2007)
- Pagura, M. and Kirsten, M. 2006. Formal-Informal Financial Linkages: Lessons from Developing Countries. <http://www.bwtp.org/arcm/documents/Pagura.pdf> (April 13, 2007).
- Panlibuton, H., Griffith, A. and Dine, J. 2005. Value Chain Analysis. Action For Enterprise (AFE). SEEP Network Annual General Meeting. Pre-Event Workshop October 25-26, 2004.
- Parker, D., Billings, L.L., Thiessen, M. and Colero, L. 2002. Value Chain Handbook. New Strategies to Create more Rewarding Positions in the Marketplace. Agriculture and Food Council of Alberta, Agriculture and Agri-Food Canada, Alberta Agriculture, Food and Rural Development. Alberta.
- Parrish, B. D., Luzadis, V.A. and Bentley, W.R. 2005. What Tanzania's Coffee Farmers Can Teach The World: A Performance-Based Look at The Fair Trade-Free Trade Debate. *Sustainable Development* 13: 177-189.
- Pearce, D. 2004. Buyer and Supplier Credit to Farmers: Do Donors Have a Role to Play? Paving The Way Forward for Rural Finance. An International Conference on Best Practices.
- Pearce, D. and Reinsch, T. 2005. Small Farmers in Mozambique Access Credit and Markets by Farming Associations with Assistance from CLUSA.
- Pedersen, L. 2006. Biodiversity Conservation in Coffee. The Opportunity of Sustainability Certification. Biodiversity Conservation in Agriculture Symposium.. Punta Cana, Dominican Republic. June 1, 2006.
- Pelupessy, W. and Diaz, R. 2008 Upgrading of Lowand Coffee in Central America. *Agribusiness* 24(1). 119-140.
- Philip, K. 2003. Putting Development Back at The Centre of BDS. *Small Enterprise Development* 14 (4): 24-30.
- Phillips, D.A. and Steel, W.F. 2003. Evaluating the Kenya Voucher Programme. *Small Enterprise Development* 14 (4): 39-48.
- Philpott, S. M. and Dietsch, T. 2003. Coffee and Conservation: A Global Context and The Value of Farmer Involment. *Conservation Biology* 17 (6): 1844-1846.

- Ponte 2004. Standards and Sustainability in The Coffee Sector. A Global Value Chain Approach. Danish Institute for International Studies.
- Poole, N. and Penrose, C. 2006. Innovation Challenges, Constraints and Opportunities for The Rural Poor. Background Paper.
- Prahalad, C.K. and Hammond, A. 2002. Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review* September 2002.
- Pratt, B. and Loizos, P. 1992. Choosing Research Methods: Data Collection or Development Workers. Oxford-Development Guidelines 7. Oxfam.
- Pratt, L. and Harner, C. 1997. Sustainability Analysis of The Coffee Industry in Costa Rica. Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS).
- Quijandria, B., Monare, A. and Ugarte de Peña. M.R. 2001. Assessment of Rural Poverty: Latin America and The Caribbean. International Fund for Agricultural Development (IFAD).
- Ravallion, M. 1995. Growth and poverty: Evidence for Developing Countries in the 1980s. Policy Research Department, The World Bank. *Economics Letters* 48 (3-4): 411-417.
- Reardon, T. and Flores, L. 2006. Market Opportunities and Challenges for Central American Exporters. Strategies for Customized Competitiveness in the Era of the Central American Free Trade Agreement (CAFTA). Michigan State University.
- Rede de Agroecologia ECOVIDA. 2004. Training Manual of Participatory Guarantee of Ecological Products. Florianopolis: ECOVIDA Network of Agroecology.
- Renard, M. 2005. Quality Certification, Regulation and Power in Fair Trade. *Journal of Rural Studies* 21 (2005): 419-431.
- Richter, T and Padel, S. 2005. The European Market for Organic Foods. In: Willer, H, and Yuseffi, M. (eds.) 2006. *The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2005*. International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM).
- Ronchi, L. 2006. Fairtrade and Market Failures in Agricultural Commodity Markets. World Bank Policy Research. Working Paper 4011.
- Rondot, P. and Collion, M. 2001. Organizaciones de Productores Agrícolas: Su Contribución al Fortalecimiento de las Capacidades Rurales y Reducción de la Pobreza. Banco Mundial. Departamento de Desarrollo Rural.
- Rutherford, S. 1999. The Poor and Their Money. An Essay about Financial Services for Poor People. Institute for Development Policy and Management. University of Manchester.
- Schmitz, H. and Knorringa, P. 2001. Learning from Global Buyers. The Trade and Enterprise Research Programme Funded by the Department for International Development, London.
- Schmitz, H. 2004. Local Upgrading in Global Value Chains: Recent Findings. International Convention Centre. Durban, South Africa. 21-22 October 2004.
- Singh, N. 2004. Transaction Costs, Information Technology and Development. Department of Economics. University of California, Santa Cruz.
- Slob, B. 2006. A Fair Share for Smallholders. A Value Chain Analysis of the Coffee Sector. Centre for Research of Multinational Corporations (SOMO).
- Smithsonian Migratory Bird Center (SMBC). 2007. Criteria Working Group Thought Paper. Smithsonian National Zoological Park.

- Soto, G. 2005. Certification of Organic Products. The Guarantee Needed for Access to International Markets. <http://www.catie.ac.cr/econegociosagricolas/BancoMedios/Documentos%20PDF/certificaci%C3%B3n%20de%20productos%20org%C3%A1nicos.pdf> (June 14, 2005).
- Springer-Heinze, A. 2005. Shaping Value Chains for Development. Paper to Experience in Development Assistance. Gesellechaft fur Technishe Zusammnenarbeit (GTZ). Stuttgart-Hottenheim, Germany. 11-13 October 2005
- Stamm, A. 2004. Value Chains for Development Policy. Challenges for Trade Policy and the Promotion of Economic Development. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Starbucks Corporation. 2007. Corporate Social Responsibility. Fiscal 2006 Annual Report.
- Stockbridge, M., Dorward, A. and Kydd, J. 2003. Farmer Organizations for Market Access. Briefing Paper. Imperial College of London. Kent, UK.
- Stosch, L. and Hyman, E.L. 2002. Increasing the Volume and Value of Smallholder Coffee in El Salvador. *In*: Kapila, S. and Mead, D. (eds.) 2002. Building Businesses with Small Producers: Successful Business Development Services in Africa, Asia and Latin America.
- Tanburn, J. 2005. Editorial. *Small Enterprise Development* 16 (2): 2-3.
- The Organization of the United Nations (UN). 2005. The Millenium Development Goals Report 2005. New York.
- Thorp, R., Steward, F. and Heder, A. 2005. When and How Far is Group Formation a Route out of Chronic Poverty? *World Development* 33 (6): 907-920.
- Tomlin, S. 2006. Harvest of Hope. *Nature* 442: 1234-1236.
- Torres, D. and de Alcantara, D.P. 2004. MAELA and IFOAM Report. International Workshop on Alternative Certification.
- Trienekens, J.H. and Beulens, A.J. 2001 Views on Inter-Enterprise Relationships. *Production Planning & Control* 12 (5). July 2001. pequeños productores 466-477.
- United States Agency for International Development (USAID). 2005. Business Development Services for Small Farmers. Presentation at the IX Rural Development Strategies Seminar. Guatemala, GUA. 12- 15 November .
- United States Department of Agriculture-Foreign Agricultural Service (USDA-FAS). 2005. Organic Perspectives. Special Edition: Review and Update 8 (3). May-June 2005. <http://www.fas.usda.gov/agx/organics/2005/May2005OPNewsletter.pdf> (March 16, 2007)
- UTZ Certified. 2007. UTZ Certified Annual Report 2006. UTZ Certified Foundation.
- Varangis, P., Siegel, P., Giovannucci, D. and Lewin, B. 2003. Dealing with The Coffee Crisis in Central America: Impacts and Strategies. World Bank Policy Research Working Paper 2993.
- te Velde, D.W., Rushton, J., Schreckenber, K., Marshall, E., Edouard, F., Newton, A. and Arancibia, E. 2006. Entrepreneurship in Value Chains of Non-Timber Forest Products. *Forest Policy and Economics Journal* 8 (7): 725-741.
- Vossen, H.A.M. 2005. A Critical Analysis of The Agronomic and Economic Sustainability of Organic Coffee Production. *Experimental Agriculture* 2005 (41): 449-473.
- Whelan, T. 2007. Rainforest Alliance Certification: A Means of Reducing Poverty, Improving the Quality of Life and Conserving the Environment in Latin America and Africa. International Institute for Sustainable Development (IISD).

- Willer, H and Yussefi, M. (eds.) 2005. The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2006. In: Twarog, S. 2006. Trade and Environment Review. Chapter 3. Part I-Organic Agriculture: A trade and Sustainable Development Opportunity for Developing Countries.
- Willer, H. and Yussefi, M. (eds.) 2007. The World of Organic Agriculture. Statistics and emerging trends 2007. 9th edition. International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM). Bonn, DE and The Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick, Switzerland.
- Zesch, S.K. 1989. Forms of Business Organization and Rural Enterprise Development: Some Examples from Anglophone Africa. *World Development* 17 (11): 1841-1852.

7. ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista semi-estructurada ICAFE

1. ¿Qué es el ICAFE y cómo funciona?
 - Historia del establecimiento del ICAFE
 - Misión y objetivos principales
 - Áreas de trabajo
2. Según su opinión, ¿Cuáles son las principales contribuciones que hizo el ICAFE a la caficultura costarricense?
 - Importancia de la caficultura en Costa Rica
 - Descripción del sector cafetalero Costarricense
 - Logros y actividades realizadas en los últimos 5 años
3. ¿Qué servicios ofrecen a los productores, procesadores, exportadores, consumidores?
 - Cuales son los requisitos que deben cumplir los PPC para acceder a los servicios ofertados
 - Cuales son las reglas de juego en el suministro de estos servicios (pagos, ad honorem, pago de intereses)
4. ¿Cuál es la estrategia de promoción del café costarricense en el mercado internacional?
 - Cual es la visión en mercados internacionales del café de Costa Rica
 - Cuales son las estrategias de promoción del café de Costa Rica en mercados internacionales
5. ¿Cuál es la estrategia de promoción del café en el mercado doméstico?
 - Ultimas estadísticas muestran que se destina al menos el 20% de la producción total del café para el consumo Nacional, porque?
 - Cuales son las estrategias de promoción del café de Costa Rica en mercados nacionales
6. ¿Cómo han contribuido al aumento en el consumo interno de café en Costa Rica?
 - Cuales son las ventajas en el aumento del consumo de café en el mercado nacional
 - Porque se ha incrementado el consumo doméstico
7. ¿Cuáles son las tendencias en la oferta de café comercio justo y orgánico?
 - Quienes son los principales proveedores de café comercio justo y/o orgánico
 - Desde cuando empezaron estos emprendimientos en Costa Rica
 - Cuales son los principales destinos de estos cafés certificados

Anexo 2. Guía de entrevista semi-estructurada PROCOMER

Parte 1. Aspectos generales

- Que es PROCOMER?
 - Cual es la misión de PROCOMER
 - Cuales son sus objetivos principales
 - Cuando se estableció PROCOMER
- Cuales han sido sus logros durante los últimos 5 años
 - Que sectores son los más exportadores y por que?
 - Cuales son la tendencia del sector cafetalero

Parte 2. Servicios

- Cuales son los principales servicios que ofrecen?
 - En que consisten estos servicios
 - Como oferta estos servicios
 - Para quienes son estos servicios
 - Como acceden los clientes a estos servicios
 - Cuales son los requisitos que deben cumplir sus clientes para acceder a sus servicios

Parte 3. Exportación

- Cuales son los principales requisitos que deben cumplir las empresas rurales que quieran exportar?
 - Cuales son los pasos para realizar una exportación
- Cuales son los sectores que más exportaron durante los últimos 5 años?
- Cuales son las tendencias en la exportación para los próximos años?

Anexo 3. Guía de entrevista telefónica Organización Internacional del Café (ICO)

1. ¿Qué es la ICO?
 - Cuál es su misión
 - Cuáles son sus objetivos
2. ¿Cómo la ICO esta incidiendo en las políticas y prioridades de los sectores cafetaleros a nivel global y regional?
 - Con respecto a los países productores
 - Con respecto a los países importadores
3. ¿Cómo funciona y quienes participan en el programa/actividades enfocadas en el mejoramiento de la calidad del café?
 - En qué consisten estas actividades
 - Quiénes las llevan a cabo
4. ¿Cuáles son las estrategias para la promoción del consumo de café en países importadores y exportadores?
 - En qué consisten estas actividades
 - Quiénes las llevan a cabo
5. ¿Qué ventajas y beneficios reciben los productores, compradores y consumidores de la OIC?
6. ¿Cuáles son las tendencias actuales y futuras en la demanda y oferta del café oro convencional y orgánico para los próximos años
 - Con respecto a la oferta
 - Con respecto a la demanda
 - Por qué existen estos cambios

Anexo 4. Guía de entrevista FLO-I y Transfair USA

1. ¿Qué es el Movimiento del comercio Justo?
 - Cuál es su misión
 - Cuáles son sus objetivos
2. ¿Cómo FLO-I/Transfair USA esta incidiendo en las políticas y prioridades de los sectores cafetaleros a nivel global y regional?
 - Con respecto a los productores
 - Con respecto a los compradores (importadores/tostadores)
3. ¿Cómo funciona y quienes participan en el comercio justo de café?
 - En qué consisten estas actividades
 - Quiénes las llevan a cabo
4. ¿Cuáles son los requisitos para obtener la certificación de comercio justo, quién la otorga en la región, y cuales son los mecanismos de control y monitoreo del café comercio justo?
 - Quién realiza la certificación?
 - Esta certificación implica un costo para los PPC?
 - Cuáles son los mecanismos de control y monitoreo del café comercio justo
5. ¿Cuáles son las estrategias para la promoción para fomentar el consumo de café comercio justo en los países importadores y por qué no se encuentra café comercio justo a la venta en países productores?
 - En qué consisten estas actividades
 - Quiénes las llevan a cabo
6. ¿Qué ventajas y beneficios reciben los productores, compradores y consumidores al estar involucrados en el comercio justo?
 - Para productores
 - Para compradores
 - Para consumidores
7. ¿Cuáles son las tendencias actuales y futuras en la demanda y oferta del café oro comercio justo convencional y comercio justo/orgánico para los próximos años
 - Con respecto a la oferta
 - Con respecto a la demanda
 - Por qué existen estos cambios
 - Quiénes son las mayores demandantes
 - Quiénes son los mayores proveedores

Anexo 5. Guía de entrevista telefónica para compradores de café oro diferenciado

Parte 1. Macro tendencias en mercados de cafés especiales

- ¿Cuáles son las tendencias de mercado para cafés certificados (orgánico, justo, Rainforest, UTZ Certified, Amigable con los Pájaros)?
- ¿Quiénes son los principales proveedores de cafés certificados durante las últimas cosechas?
- ¿Quiénes son los principales consumidores de cafés certificados en el mismo periodo?
- ¿Cómo se comercializa y distribuyen los cafés certificados en mercados finales?
- ¿Cómo ven la oferta de cafés certificados en Centroamérica (especialmente Costa Rica)?
- ¿Cuáles son sus recomendaciones para que las Empresas Cafetaleras de Pequeños Productores se involucren en mercados especiales?

Parte 2. Certificación

- ¿Cuáles son los principales requerimientos exigidos para acceder a la certificación para cada esquema?
- ¿Quiénes son los que realizan la certificación y por que?
- ¿Cómo las Empresas Cafetaleras acceden a los servicios de certificación?
- ¿Cuáles son sus recomendaciones para que las EAC reduzcan costos inherentes al proceso de certificación?

Parte 3. Innovación

- ¿Cuáles son las últimas tendencias en el sector de los compradores (que buscan, como satisfacen a los consumidores finales)?
- ¿Cómo las EAC pueden innovar para responder a las exigencias de los compradores?
- ¿Cuáles son sus recomendaciones para que las EAC Centroamericanas innoven en la producción primaria y el procesamiento?

Anexo 6. Guía de entrevista telefónica para proveedores de servicios técnicos, empresariales, financieros y mixtos

Parte 1. Servicios

- ¿Cuáles son los servicios ofrecidos para caficultores (o empresas)?
- ¿Quiénes son sus principales clientes?
- ¿Cuáles son los requisitos para acceder a sus servicios?
- ¿Cuál es el costo de estos servicios para el cliente?
- ¿Cómo definen su oferta de servicios?
- ¿Cómo ha cambiado su oferta en los últimos 5 años?
- ¿Cuáles son los cambios previstos para los próximos años?
- ¿Qué inversiones han realizado para mejorar la calidad o ampliar la cobertura de sus servicios en los últimos 3 años?

Parte 2. Impactos

- ¿Cómo monitorean y evalúan los impactos?
- ¿Cuáles han sido sus impactos de mayor importancia en los últimos 5 años?
- Desde su punto de vista, cuáles son sus limitaciones principales para aumentar el impacto y/o cobertura de sus servicios?
- ¿En comparación con otros proveedores, cuáles son sus fortalezas?
- ¿Cuál es su plan para los próximos 3 años?

Anexo 7. Entrevista telefónica Fenac-Café

Entrevista con Xinia Cháves (Gerente de la Federación Nacional de Cooperativas Cafetaleras de Costa Rica) realizada el 13 de diciembre del 2006 sobre el artículo “Cotización del café subió US\$ 23 durante los dos últimos meses” publicado en e Diario La Nación el 12 de diciembre del 2006

- 1) Que es la Federación Nacional de Cooperativas Cafetaleras (FENAC-café) de Costa Rica
 - Desde cuando existe la Federación
 - Cuáles son sus objetivos
 - Cuál es el rol que desempeña
- 2) Quienes integran la FENAC-café
 - Cuáles son los requisitos que se deben cumplir
 - Existe algún pago por membresía
- 3) En cuanto al artículo del 12 de diciembre publicado en el Diario La Nación, cuales son los factores que influyen sobre la volatilidad de los precios del café convencional?
 - Cuáles son las causas principales
 - Cuáles son lo efectos para los PPC de Costa Rica
 - Y cómo hace frente el sector cafetalero de Costa Rica
- 4) Si bien el mercado de café convencional está muy bien por la subida de los precios en los últimos meses porqué no se debería perder el control?
 - Cuáles son las tendencias en la oferta y demanda de café convencional ante la subida de precios
 - Cuáles son las ventajas y desventajas en la subida de precios del café convencional
- 5) Cuales son las estrategias que ha empleado las cooperativas cafetaleras de Costa Rica para mejorar la calidad del café convencional?
 - Acaso la certificación comercio justo y/o orgánica ha representado una solución a las crisis cafetaleras pasadas?
 - La importancia del comercio justo en el contexto de Costa Rica
 - Quiénes están integrados en el movimiento de comercio justo de café en Costa Rica
- 6) Desde su punto de vista cual es la tendencia de los precios del café convencional en el mercado internacional?

Anexo 8. Guía de entrevista telefónica Asociación de Cafés Finos de Costa Rica (SCACR)

Parte 1. Aspectos generales

¿Qué es la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica? (desde cuando fue establecida, cuales son sus objetivos)

- Desde cuando fue establecida
- Cuál es su misión
- Cuáles son sus objetivos
- Quiénes son sus socios

¿Cuales son los servicios que ofrece la SCACR?

- En qué consisten estos servicios
- Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para acceder a estos servicios
- Cómo entregan estos servicios

Parte 2. Funciones

1. ¿Cuál es el rol del SCACR en el contexto internacional y nacional?
2. ¿Cuáles han sido los logros más importantes obtenidos por la SCACR?
3. En que consiste “La Cosecha de Oro”?
 - Cuáles son los requisitos para participar en este evento
 - Cuándo se celebra
 - Quiénes por lo general participa
 - Cuáles han sido algunos casos de éxito en este evento
4. Cuáles son las perspectivas a futuro de la SCACR?

Anexo 9. Guía de entrevista semi-estructurada Pequeños Productores Cafetaleros

Parte 1. Aspectos generales

- 1) ¿Qué variedades de café cultivan en esta zona?
- 2) ¿Qué prácticas realizan en el cultivo del café orgánico?
- 3) ¿Cuáles son las plagas más frecuentes que afectan a los cultivos de café?
- 4) ¿Cómo combaten a las plagas?

Parte 2. Cosecha y procesamiento

- 1) ¿Cuál es el periodo de cosecha de café en esta zona?
- 2) ¿Cuándo empiezan a cosechar de café?
- 3) ¿Qué tipo de tratamientos realizan al café después de cosechado?
- 4) ¿En cuanto tiempo lo llevan al beneficio?
- 5) Para mejorar la actividad de la cosecha, ¿qué necesitan?
- 6) ¿Realizan el despulpado del café en la finca?
- 7) ¿Cuánto reciben por fanega de café cereza y/o despulpado por la asociación a la que pertenece?
- 8) ¿Cuánto le ofrece el beneficio convencional de su zona por el café?
- 9) ¿Qué tipo de servicios le gustaría recibir por parte de su asociación para que siga en la actividad?
- 10) ¿Cómo ve Ud el futuro dentro de 5 años?

Anexo 10. Direcciones, teléfonos y correos electrónicos de contactos clave

Proveedor de servicios técnicos	Contacto y cargo	Teléfono y/o correo electrónico	Dirección	Fecha de la entrevista
Instituto Nacional del Café de Costa Rica (ICAFE)	Carlos Hidalgo Echevarría (Especialista en mercados de café) Edgar Rojas (Analista de mercados) Martín Hidalgo (CICAFE) José Alberto Soto (Subregional Coto Brus-ICAFE)	(506) 243-7863 chidalgo@icafe.go.cr (506) 243-7850 erojas@icafe.go.cr (506) 231-2344 Ext: 2343,2345, 2346 mhidalgo@icafe.go.cr (506) 773-3643, 773-3644 jsoto@icafe.go.cr	Calle Ira, Avenidas 18 y 20 San José, Costa Rica Apartado 37-1000	Desde octubre 2005 hasta mayo 2007
Federación Nacional de Cooperativas Cafetaleras (Fenac-Café)	Xinia Chaves (Gerente)	(506) 453-1120 xiniachaves@ice.co.cr	El Prado, de Plaza del Sol 500 m Sur, San Pedro, San José, Costa Rica	13 de diciembre del 2006 (14:30, 17:34) 17 de abril del 2007 (15:35)
VECO-Costa Rica	Sandra Galbusera (Coordinadora VECO-Costa Rica)	(506) 280-0333, 280-0323, 240-8732, 887-2731 Apartado 115-2100 Goicochea P.O Box 3709, San José, Costa Rica sandra@vecoma.org	Carretera a Sabanilla, Barrio La Paulina de Gloxosmith Kline 50 m Norte	15 de mayo del 2007 (14:32), 4 de junio del 2007 (10:00 a.m)
Gerencia Técnica de Acreditación y Registro en Agricultura Orgánica (GTARAO)	Elisabeth Ramírez (Coordinadora GTARAO)	(506) 261-0381, 260-8300 Ext: 2143, 2144, 2145 organica@protecnet.go.cr eramirez@protecnet.go.cr	Edificio del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Sabana Sur, San José, Costa Rica	7 de mayo (10:34 a.m), 17 de mayo (14:38)
Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense (CEDECO)	Carlos Soto (Coordinador Programa Café) Gustavo Blanco (Coordinador Regional CEDECO) Rubén Salas (Agroindustrias) Mayra Rojas (Oroverde)	(506) 236-5198, 236-1695, 235-5753 cedecosc@racs.co.cr c.soto@cedeco.or.cr r.salas@cedeco.or.cr mayra@cedeco.or.cr oroverde@cedeco.or.cr	900 m Norte, 25 Este del Costado Oeste de la Corte de Guadalupe, Montelimar San José, Costa Rica	22 noviembre 2005 (10:00 a.m.), 21 febrero 2006 (11:15 a.m), 8 de marzo 2006 (11:00 a.m), 18 de abril 2007, 18 de julio 2006 (10:00 .am)
Proveedor de servicios empresariales	Contacto y cargo	Teléfono y/o correo electrónico	Dirección	Fecha de la entrevista
Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)	Cynthia Bonilla (Cordinadora de misión internacional)	(506) 299-4548, (506) 233-4655 info@procomer.com	Edificio Centro de Comercio Exterior, Paseo Colón, San José, Costa Rica, América Central	15 de marzo 2006 (11:00 a.m), 18 de mayo 2006 (10:00 a.m), 23 de agosto 2006 (10:34 a.m)
Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles (CIMS)	Andrés Villalobos (Analista de mercados de cafés)	(506) 437-2196, (506) 437-2294 avillalobos@cims-la.com	Alajuela, Costa Rica	25 de julio 2006 (10:30 a.m), 23 de agosto 2006 (10:34 a.m), 26 de octubre 2006 (11:13 a.m), 16 de mayo 2007 (10:30 a.m), 25 de junio 2007 (15:45)
Proveedor de servicios financieros	Contacto y cargo	Teléfono y/o correo electrónico	Dirección	Fecha de entrevista
Verde Ventures	William Portilla (Oficial de inversiones)	Tel: +1 703.341.2400 1 (800) 406-2306 Fax: +1 703.553.0721 verdeventures@conservation.org	Verde Ventures Conservation International 2011 Crystal Drive Suite 500 Arlington, VA 22202, USA	23 de mayo 2007 (9 :23a.m)

Oikocredit	Teresa Murillo (Coordinadora América Central y El Caribe)	(506) 283-2038, (506) 283-5650 office.cr@oikocredit.org	Dirección postal P.O. Box 2136 3800 CC Amersfoort Países Bajos	14 de mayo 2007 (10:30 a.m)
Ecologic Enterprise Ventures, Inc. (Ecologic Finance)	Diego Brenes (Director de crédito)	Phone: 617-661-5792 Fax: 617-661-5796 E-mail: info@ecologicfinance.org www.ecologicfinance.org	EcoLogic Finance 675 Massachusetts Avenue, 8th Floor Cambridge, MA 02139-3309 United States	24 de mayo 2007 (10:00 a.m)
New Ventures	Derek Newberry	202-729-7627 dnewberry@wri.org	World Resources Institute 10 G Street, NE Suite 800 Washington, D.C. 20002, USA	28 de mayo 2007 (9:00 a.m)
Proveedor de servicios mixtos	Contacto y cargo	Teléfono y/o correo electrónico	Dirección	Fecha de entrevista
Eco-mercados	Jorge Gabarrete (Coordinador Regional General)	(506) 524-1531, 885-8809 ecomercados@racsa.or.cr	San José, Costa Rica	29 de mayo 2007 (11:00 a.m)
Instituto Internacional Humanista para la Cooperación a países en vías de desarrollo (HIVOS)	Juan Pablo Solís (Coordinador Regional)	(506) 231-0848, 296-0706 hivosro@hivos.or.cr jpablo@hivos.or.cr	Centro Comercial Plaza Mayor 320 m Este, sobre el Boulevard, Rohrmoser, Pavas, San José, Costa Rica	30 de mayo 2007 (10:06 a.m)
Consortio de Cooperativas Cafetaleras de Guanacaste y Montes de Oro (COOCAFE R.L)	Gino Bonilla (Procesamiento y Catación) Odalier Chacón (Café Forestal)	(506)-4429442, 244-5429 Fax: 442-9542 P.O Box: 2296-4050 Ventas@coocafe.com	Alajuela, Costa Rica	28 de mayo 2007 (14:20)
Asociación de Cafés Finos de Costa Rica (SCACR)	Gemma Sirí (Coordinadora)	(506) 220-0734, 220-0685 gsiri@scacr.com , cafesfinos@scacr.com	Boulevard de Rohrmoser, del Edificio Prisma Dental, 200 m Norte y 25 m Oeste, contiguo a Fundecon, San José, Costa Rica	29 de mayo 2007 (14:34)
Compradores	Contacto y cargo	Teléfono y/o correo electrónico	Dirección	Fecha de entrevista
Consortio Apicultori ed Agricoltori-Biologici Italiani (CONAPI)	Hugo Valdés (Coordinación Internacional CEDECO)	(+49) 711-62-008-28 h.valdes@cedeco.or.cr camote@t-online.de	Alce Nero & Mielizia SpA Via Idice, 299 40050 Monterenzio BO	25 de junio 2007 (10:00 a.m)
Pachamama Coffee Cooperative	Thaleon Tremain (Gerente general)	t: (510) 213-5366 f: (866) 516-1207 thaleon@pachamama.coop	California	22 de Octubre 2007 (14:45)
Sustainable Origins	Jorge Cuevas (Director de Operaciones de Comercio Internacional)	(+52) 551-520-1359, (+52) 273 3734-2355 jorge@sustainableorigins.com	México	25 de junio 2007 (14:45)
Agencias de certificación	Contacto y cargo	Teléfono y/o correo electrónico	Dirección	Fecha de entrevista
FLO-Cert GmbH	Guillermo Abarca (Coordinador)	(506)-223-1070 l.abarca@flo-c.net	Calles 36-38, Avenida 4 Apartamento 3660 San José, Costa Rica,	24 de abril 2007 (9:34 a.m)
Eco-logica	Guillermo Saborio (Director de certificación) Natalia Guerrero	(506) 235-1638, 297-6676 gsaborio@eco-logica.com (506) 280-6592 nguerrero@eco-logica.com	400 m Norte de los tribunales de Goicoechea, 150 Este, 250 Norte, San José, Costa Rica	24 de abril 2007 (10:30 a.m), 26 de abril (8:30 a.m)

BCS Costa Rica	Jorge Benavidez	(506)261-2131 costarica@bcs-oeko.com info@bcs-oeko.de	BCS Costa Rica Barrio María Auxiliadora de la Muswanni 75 m al sur Heredia, Costa Rica	26 de abril 2007 (14:45)
Organismos e instituciones	Contacto y cargo	Teléfono y/o correo electrónico	Dirección	Fecha de entrevista
Organización Internacional del Café (ICO)	Pablo Dubois (Operaciones ICO)	Tel: +44 (0)20 7612 0602 info@ico.org	22 Berners Street, London, W1T 3DD, England	25 de junio 2007 (9:45 a.m)
Rainforest Alliance	Sabrina Vigilante (Mercadeo y desarrollo de negocios)	Tel: (212) 677-1900 vigilante.s@ra.org	Rainforest Alliance 665 Broadway, Suite 500 New York, NY 10012 USA	24 de agosto 2007 (12:34)
Starbucks Coffee Agronomy	Carlos Mario Rodríguez (Director del departamento de agronomía)	(506) 208 27-00 (506) 208-27-27 CAFEprac@starbucks.com	C.A.F.E Practices Centro de oficinas Trilogía, Edificio 3, piso 3 frente a Pricesmart de Escazú, Escazú, San José, Costa Rica	23 de agosto 2007 (10:00 a.m)
Transfair USA	Julia Delafield (Asistente de Programa para América Latina)	(+1) 510-663-5260 jdelafield@transfairusa.org	Estados Unidos	25 de junio 2007 (16:34)
Fair Labelling Organization International (FLO-I)	Verónica Pérez (Coordinadora)	+49-228-949230, +49-228-2421713	Alemania	12 de abril 2007 (10:00 a.m)
Movimiento por la Agricultura Orgánica de Costa Rica (MAOCO)	José Antonio Chaves	(506) 226-6305, 371-6600, 816-4175	Barrio Tres Cruces, San José, Costa Rica	12 de abril 2007 (14:35)
Productores	Contacto y cargo	Teléfono y/o correo electrónico	Dirección	
Café Cristina	Roger Carman (Propietario)	(506) 355-8826 Apartado 1-7100 organic@cafecristina.com	Paraíso, Costa Rica	3 de agosto 2007 (10:00 a.m)
Finca orgánica privada de la familia Thompson	Frank Thompson (Propietario)	(506)-396-9180	Rivas, Pérez Zeledón	17 de setiembre 2006
Asociación de Productores de la Región Carraigres Acosta (AFAORCA)	Erick Chinchilla (Presidente) Christian Mora (Gerente La Alianza y AFAORCA)	(506)-230-0036 afaorca@racsa.co.cr, alianzacr@gmail.com (506)-230-0036, (506)-387-2349 mora.chris@gmail.com	Tarbaca, Sub Región Carraigres, Aserri	17 de febrero 2006
Asociación Montaña Verde	Gerardo Badilla (presidente) Hugo Mora (representante Montaña Verde) Rony Cruz (representante Montaña Verde) Johanna Granados Brenes	(506) 200-5497 (506)-200-5497, (506)-368-0513 (506)-368-6171 (506)-770-1558	Rivas, Pérez Zeledón	19 de febrero 2006
Asociación de Productores de Fila Pinar (APOFIP)	Carlos Jiménez	(506)-301-6405	San Vito, Coto Brus	20 de febrero 2006
Asociación de Productores La Amistad (ASOPROLA)	Antonio Pérez N. (Presidente) Luis Enrique Monge (Representante)	asoprola@racsa.co.cr (506) 743-1184	Altamira de Biolley, Buenos Aires	21 de febrero 2006

Asociación de productores de Base La Piedra (APROBAP)	William Granados Mora (Presidente) Pablo Granados Mora (Presidente La Alianza y representante de Aprobap)	(506)-771-7267 aprobap@racsa.co.cr (506) 360-6564, (506) 361-36502	El Trapiche de Nayo, Base La Piedra, Pérez Zeledón (13 Km sobre la carretera de San Isidro General-San José)	22 de febrero 2006
Asociación de Productores de Turrialba (APOT)	Gerardo Marín (Presidente) Maribel Cerdas (Beneficio) José Angel Fuentes N. Rigoberto Soto Camacho Mireya Leiva A. Javier Araya Jiménez José Contreras Robles Arturo Castro Ulloa Arturo Castro Solano Manuel Trejos Edgar Fonseca Quirós José Felipe Rodríguez Juan Andrés Rivera Reynaldo Camacho Ramos Juanita Fuentes Martínez Fressy Campos Evelio Campos Obando	apot_gerardo@racsa.co.cr (506)-556-6438 (506)-344-9869 554-1141 554-1059 538-1408 538-1890 556-7661 559-1002 559-0187 535-0056 554-8113 398-5187 552-6276 556-5349 556-6759 892-2509 556-2184	Turrialba San Pablo de tres equis Chitaria Javillos Sitio de Mata Colorado Guayabo El Sauce de Santa Teresita Pejiballe Tayutic Piedra Redonda Grano de Oro Sam Juan Sur San Juan Norte Alto Baras El Recreo	Del 15 de octubre al 12 de diciembre del 2005

Anexo 11. Direcciones de las empresas importadoras de cafés orgánicos y comercio justo en Estados Unidos y Europa

No	Empresa importadora	Dirección	Teléfono	Dirección electrónica y/o contacto
1	Peacecoffee	2801 21st Ave 120 Minneapolis, MN 55407	(612)870-3440	http://www.peacecoffee.com info@peacecoffee.com
2	Café Humana	2442 NW Market St 284 Seattle, WA 98107	866-748-6262	http://www.cafehumana.com
3	Royal Coffee Inc	3306 Powell St Emeryville, CA 94608	(510)-652-3415	http://www.royalcoffee.com info@royalcoffee.com
4	Royal Coffee New York	239 Western Ave. Staten Island, NY 10303	(718)815-5600	http://www.royalny.com
5	Sustainable Harvest Coffee Co.	Natural Capital Center 721 NW Ninth Ave. Suite 235 Portland, Oregon 97209	(503)-235-1119	http://www.sustainableharvest.com info@sustainableharvest.com
6	Larry's Beans	1507 Gann St. Raleigh, NC 27608	(919) 828-1234	http://www.larrysbeans.com
7	Intelligentsia Coffee & Tea, Inc.	3123 North Broadway St. Chicago, IL 60657	(773)348-8058	http://www.intelligentsiacoffee.com broadway@intelligentsiacoffee.com
8	Pura Vida Coffee	2724 First Avenue South Seattle, WA 98134	(206)328-9606	http://www.puravidacoffee.com contact@puravidacoffee.com
9	Batdorf & Bronson Coffee Roasters	200 Market St. NE Olympia, WA 98501	360-754-5282	http://www.batdorf.com javataalk@batdorf.com
10	Café Fair	855 E. Broadway Madison, WI 53716	608-223-0707 ext 226	http://www.coffeefair.com coffee@steep-n-brew.com
11	Seven Bridges Cooperative	325 A River St. Santa Cruz, CA 95060	831-454-9665	http://www.breworganic.com 7bridges@breworganic.com
12	Thanksgiving Coffee Co.	PO Box 1918 Fort Bragg, California 95437	(707)964-0118	http://www.thanksgivingcoffee.com pk@thanksgivingcoffee.com
13	Café Mam Royal Blue Organics	PO Box 21123 Eugene, OR 97402	(541)338-9586	http://www.cafemam.com coffee@cafemam.com
14	Conscious Coffees		1-800-365-8616	http://www.consciouscoffees.com info@consciouscoffees.com
15	Elan Organic Coffees	1205 J St., Ste, F, San Diego, CA 92101	(619)235-0392	http://www.elanorganic.com info@elanorganic.com
16	Equal Exchange	50 United Drive, West Bridgewater, MA 02379	774-776-7400	http://www.equalexchange.com info@equalexchange.com
17	Higher Grounds Trading Co.	1088 S. Sawmill Road, Lake Leelanau, MI 49653	877-825-2262	http://www.javaforjustice.com
18	Just Coffee Cooperative	1129 E. Wilson St. Madison, WI 53703	608-204-9011	http://www.justcoffee.net

19	Cooperative Coffees Inc.	302 W Lamar St. Suite C Americus, GA 31709 USA	(229)924-3035	http://coopcoffees.com
20	Santa Cruz Coffee Roasting	331 Locust St. Watsonville, CA 95076	831-685-0500	http://www.brewbar.com info@santacruzcoffee.com
21	Providence Coffee	Faribault, Minnesota 55021 PO Box 1117	507-412-1733	http://www.providencecoffee.com admin@providencecoffee.com
22	Dean's Beans	50 Moore Avenue Orange, MA 01364	800-325-3008	http://www.deansbeans.com
23	Alter Eco Fair Trade	2339 Third St. Suite 15 San Francisco, CA 94107	(1)(415)701-1212	http://www.altereco-usa.com contact@altereco-usa.com
24	Cloud Forest Initiatives	P.O Box 16177 St. Paul MN 55116	651-592-4143	http://www.cloudforestmexico.org tomas@cloudforestmexico.org
25	Green Mountain Coffee Roasters, Inc.	33 Coffee Lane, Waterbury VT 05676	(888)879-4627	http://www.greenmountaincoffee.com
26	The Groovy Mind	P.O Box 778 Greenport, NY 11944	(631)477-3671	http://www.thegroovymind.com info@thegroovymind.com
27	Coffee IBIS Roasting Co.	52 Federal Avenue Logan, UT 84321	435-753-9515	http://www.caffeibis.com
28	ForesTrade, Inc.	41 Spring Tree Rd. Brattleboro, VT 05301	800-989-4399	http://www.forestrade.com
29	Café Humana	2442 NW Market St. 284 Seattle, WA 98107	866-748-6262	http://www.cafehumana.com
30	Earth Friendly Coffee	P.O Box 9 1850 Jade drive Homer, Alaska 99603	907-235-4229	http://www.earthfriendlycoffee.com
31	Solar Trade Corporation	669 Stevens St. Lowell, MA 01851-4519	978-937-3460	http://cafesolar.com info@cafesolar.com
32	The Coffee Planet	100 Milton Ave. Ballston Spa, NY 12020	518-884-9913	http://www.thecoffeeplanet.net

Empresas importadoras de Europa

No	Empresa importadora	Dirección	Teléfono	Dirección electrónica y/o contacto
1	Mercanta Ltd.	2 Princeton Mews 167-169 London Road Kingston upon Thames, UK KT2 CPT	44(0)200-843-977-78	http://www.coffeehunter.com
2	DR Wakefield Company Limited	Thompson House 42-44 Dolben St. London SE1 OUQ	44(0)20 720-226-20	http://www.drwakefield.com coffee@drwakefield.com
3	Food Brands Group Limited	9/10 Calico House Plantation Wharf Battersea, London SW 11 3 TN	44(0)207-978-5300	http://www.percol.co.uk k.allen@fbg.co.uk
4	Eve Coffee Compañy	Camberley, GU15 4WD	0845-241-6809	http://www.evecoffee.co.uk support@evecoffee.co.uk
5	Progreso Cafés	Downstairs, Tomas Neal's Centre, 35 Earlham St. London, WC2h 9 LD	0207-379-3608	http://www.progreso.org.uk enquiries@progreso.org.uk
6	Cafédirect	City Cloisters Suite B3 196 Old St. London EC1V 9 fr	44(0)207-490-9520	http://www.cafedirect.co.uk
7	Green Mountain Coffee Roasters UK	Glenfinlas Ltd: 1 St Colme St, Edinburgh, EH3 6 AA	0131-220-8251	http://www.greenmountaincoffee.co.uk
8	Koffie Kan	Kerkstraat 84 8420 De Haan	(050) 414-623	http://www.koffiekan.be info@koffiekan.be
9	Union Coffee Roasters UK	7a South Crescent, london, E 16 4 TZ	44(020)747-489-90	http://unionroasters.com
10	Smith's Coffee Co.			http://www.roastedcoffee.co.uk
11	Ristretto Coffee	Banbridge Enterprise Center Scarva Road Banbridge, CO. Down BT323QD	(028) 406-232-42	info@ristrettocoffee.com
12	F. Bertschi Coffee	CH-4127 Birsfelden	061-313-22-00	http://bertschi-café.ch
13	Blaser Café AG.	Guterstrasse 4 3001 Bern	41(0) 313-805-555	http://www.blaser-café.ch blaser-café@blaser-cafe.ch
14	Pret A Manger	1 Hudson's Place, London, SW1V 1PZ	020-7827-8888	http://www.pret.com
15	Gourvita Genuss Versand	Paul Ehrlich Str. 17 D-63322 Roldermark	49(0)1805-880-600	http://www.gourvita.com
16	Aarcomida	Terrasseweg 49 CH-3110 Munsingen	41(0)31-721-7120	info@aarcomida.ch
17	Les Cafés Esperanza Sarl	Atlantis Center, CP14 1628 Vuadens, Suisse	(026)919-8080	http://www.esperanza.ch Olivier.galster@esperanza.ch
18	Café Libertad	Stresemann Str. 268-22769 Hamburg	(040)2090-6892	http://www.cafe-libertad.de
19	Earth Matters Ltd.	67, High Street North Berwick EH39 4 HG	(016)20-89-5401	http://www.earthmatters.co.uk earthmattersltd@fsmail.net
20	Kaffeesolo	Jasmin Horreлт Schwarzenback 6 D 79576	(076)21-770-878	info@kaffeesolo.de
21	Magasin du Monde (Association	Rue de Geneve 52 1004 Lausanne, Suisse	(021)-661-27-00	info@mdm.ch

	Romand des Magasins du Mond)			
22	Claro FT AG	Byfang Strasse 19 CH-2552 Orpund	413-235-60-700	http://www.claro.ch
23	Kolanda AG	Koffeegrossroasterei Binningerstrasse 87 4123 Allschwill	41(0)61-486-9000	http://www.kolanda.ch info@kolanda.ch
24	Consorzio Ctm Altromercato	Via F. Crispi, 9-39100 Bolzano (BZ), Italy	+39045800-80-81	http://www.altromercato.it info@altromercato.it
25	Kung & Co AG	St. Galler Str 129-8404 Winterthur Schweiz	(052)-233-1268	http://www.kuengkaffee.ch info@kungkaffee.ch
26	Yatego GmbH			http://www.yatego.com
27	Algra Mocca d'or			http://www.algrokoffee.nl
28	Sultan Gourmet Kaffee		0415-22125	http://www.sultankaffe.com info@sultankaffe.com
29	Koffeeshop24			http://www.koffeeshop24.de
30	Alce Nero & Mielizia Group		39-051-6540211	http://www.mediterrabio.com info@alceneromielizia.it
31	Mathew Algie & Co Ltd.	16 Lawmoor Road, Glasgow G50UL	44(0)141-429-2817	http://www.matthewalgie.com enquiries@matthewalgie.com
32	The Cooperative Group	Freepost MR 9 473 Manchester M48B	0800-068-6727	http://www.co-op.co.uk costumer_relations@co-op.co.uk

Anexo 12. Premios y porcentajes para cafés certificados durante el periodo 2006-2007

Esquema de certificación	Orgánico	Amigable con los Pájaros	Comercio Justo		UTZ CERTIFIED	Rainforest Alliance Certified	Starbucks C.A.F.E Practices
			Convencional	orgánico			
Premio promedio (US\$/lb)	0.10-0.35	0.05	0.05*	0.10**	0.01-0.15	0.08-0.12	0.28
Porcentaje (%) con respecto a precio promedio convencional	9-31	13-35	15	32	0.9-13	7-10	25
Precio F.O.B (US\$/lb)	1.24-1.49	1.29-1.54	1.31	1.51	1.15-1.29	1.22-1.26	1.42

Nota: Precios F.O.B considerados sobre el precio promedio convencional Arábica Otros Suaves en el 2006 (US\$ 1.14/lb); * premio social sobre precio piso (US\$ 1.26/lb); ** diferencial orgánico considerado sobre precio piso (US\$ 1.41/lb)

Anexo 13. Aspectos generales sobre las empresas asociativas cafetaleras miembros de La Alianza

No	EAC productoras y/o procesadoras	Ubicación y altura promedio de las zonas	Año de fundación	Número de miembros (noviembre 2005-abril 2006)	Productos/servicios ofrecidos según mercado	Volúmenes de café oro orgánico procesado (qq) (promedio dos últimas cosechas)
1	Asociación de Productores de la Región Caraigres Acosta (AFAORCA)	Subregión de Caraigres, San Isidro, Provincia San José (1350 msnm)	1997	35	<ul style="list-style-type: none"> • Café orgánico en grano y/o tostado • Beneficiado de café orgánico 	412
2	Asociación de Productores de Turrialba (APOT) Organizados en 15 Grupos Base	Turrialba, Provincia Cartago (1000 msnm)	1998	146	<ul style="list-style-type: none"> • Café orgánico en grano y/o tostado • Banano orgánico • Hortalizas orgánicas • Beneficiado de café orgánico • Comercialización local de café orgánico • Provisión de invernaderos, semillas y animales menores 	783
3	Asociación de productores de Base La Piedra (APROBAP)	San Rafael Norte, Pérez Zeledón, Provincia Punta Arenas (1000 msnm)	2001	14	<ul style="list-style-type: none"> • Café orgánico en grano y/o tostado • Beneficio seco del café (~US\$ 3.00/fanega) y beneficio húmedo (~US\$ 1./fanega) • Comercialización local de café orgánico 	420
4	Asociación Montaña Verde (Montaña-Verde)	Rivas, Pérez Zeledón, Provincia Punta Arenas (1200 msnm)	1997	12	<ul style="list-style-type: none"> • Café orgánico en grano y/o tostado • Turismo rural • Beneficiado de café orgánico • Comercialización de café orgánico en proyecto turístico 	132

					<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio del café en “Los Cedros” • Organización de capacitaciones para los socios en el Centro de la Escuela Ecológica • Promoción para la venta de café en transición de los productores en mercados locales • Facilitación del Centro de la Escuela para actividades de los socios 	
5	Asociación de Productores La Amistad (ASOPROLA)	Comunidad de Altamira de Biolley, Potrero Grande, Buenos Aires, Provincia Punta Arenas (1100 msnm)	1997	40	<ul style="list-style-type: none"> • Café orgánico en grano y/o tostado • Turismo rural • Beneficiado de café orgánico • Comercialización de café orgánico en proyecto turístico 	228
6	Asociación de Productores de Fila Pinar (APOFIP)	San Vito, Coto Brus, Provincia de Punta Arenas (1000 msnm)	1999	7	<ul style="list-style-type: none"> • Café orgánico • Beneficiado de café orgánico 	58

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Logros, fortalezas y limitaciones de las EAC miembros de La Alianza

EAC afiliadas a La Alianza	Logros	Fortalezas	Limitaciones
<p>Asociación de Productores de la Región Carraigres Acosta (AFAORCA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades alcanzadas para la comercialización en el 2004 • Comercialización de café orgánico grano entero y/o tostado “Cerro de Fuego” en Costa Rica (US\$ 4.3/lb) desde el 2005 a pedido de clientes conocidos y en eventos especiales (Aprox. 62qq) • Infraestructura productiva instalada (beneficio húmedo y seco, tostadora) “La Legua” con capacidad de procesamiento entre 500-1500 qq/cosecha • Instalación de laboratorio de catación en la sede de AFAORCA en Tarbaca, Costa Rica • Establecimiento de un coffee shop en Tarbaca, Costa Rica en donde se comercializa café Cerro de fuego (US\$ 0.8 taza de café) y otros productos preparados con café desde principios del 2007 • Establecimiento de tres tipos de coffee tour de 1,2 y 3 tres días de duración en fincas de AFAORCA, planta de beneficio y Coffee Shop desde principios del 2007 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la producción , procesamiento de café orgánico desde 1997 • Experiencia en la comercialización de café orgánico a los EE.UU • Ubicación de las fincas de AFAORCA cerca de la Zona de los Santos (Valle de Tarrazu) reconocido por la producción de café de altura de Costa Rica (1000-1500 msnm) • Doble certificación orgánica (35 fincas certificadas por Eco-lógica y certificación del producto por QAI) desde el 2005 • Bajos costos de transporte de insumos y de café oro orgánico debido a la cercanía de las fincas a la ciudad de San José (Aprox. 35 minutos) y camino asfaltado • Elaboración propia de bio-fertilizantes en aboneras especialmente construidas para este fin • Capacidades organizativas • Alto involucramiento de miembros jóvenes en la dirección de AFAORCA • Oficina equipada con teléfono, fax y acceso a Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente cantidad de compost elaborado orgánicamente para fertilización de los cafetales • Insuficiente información acerca de donaciones para proyectos orgánicos y de comercio justo (contactos) • Bajos volúmenes de café orgánico entregados por los socios • Altos costos de procesamiento de café orgánico debido a los bajos volúmenes recibidos en planta • Falta de capital financiero para realizar mejoras en el coffee shop (servicio de restaurant, sillas, mesas, contrato de personal calificado, letreros) y promoción • Servicio de Internet deficiente (conexión lenta por línea telefónica) • Estructura organizacional interna sobrecargada de funciones

<p>Asociación de Productores de Turrialba (APOT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización de café orgánico grano entero y/o tostado “Café APOT” en Costa Rica (US\$ 3.45/lb) desde el 2004 a pedido de clientes conocidos, feria orgánica, eventos especiales y distribuidor en Cartago (Aprox:300qq) • Infraestructura productiva instalada (beneficio húmedo y seco, tostadora) “La Lola” con capacidad de procesamiento entre 500-1500qq/cosecha y ubicada en terrenos del CATIE en Turrialba, Costa Rica • Mantenimiento de la certificación orgánica desde el 2004 • Establecimiento de proyecto de turismo ecológico a través de pasantías periódicas de estudiantes extranjeros en fincas cafetaleras de los socios de APOT en Alto Baras y San Juan Sur, Turrialba, Costa Rica desde el 2005 • Incorporación de nuevos miembros (de 28 en 1998 a 180 en el 2006) • Producción y comercialización de banano orgánico para la Gerber • Venta de café tostado a comprador en los EE.UU 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia en la producción y procesamiento de café orgánico desde 1998 • Certificación orgánica (Aprox. 130 fincas certificadas por Agencia Ecológica en el 2005) • Oficina principal localizada en el Departamento de Agroforestería del CATIE desde el 2003 • Alianzas estratégicas con la Iglesia Católica, ONG locales (CEDECO, VECO, COPROALDE) y agencias gubernamentales (CNP) • No tienen deudas acumuladas en cuanto a equipos y maquinarias empleados en el procesamiento del café orgánico gracias a la donación de la <i>Populorum Progreso</i> (ONG Católica Colombiana) en el 2003 • Estudiantes de las Maestrías del CATIE realizan trabajos de investigación científica en fincas de miembros de APOT • Capacidad organizativa • Oficina equipada con teléfono, fax y acceso a Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos rendimientos en la producción de café orgánico por falta de fertilizantes orgánicos • Altos costos de procesamiento debido a bajos volúmenes de café orgánico recibidos en planta • Insuficiente información sobre financiamiento para EAC orgánicas y/o de comercio justo • Altos costos de transporte de insumos productivos y de café semi-procesado desde micro-beneficios hasta la planta de procesamiento • Múltiples funciones asignadas al presidente de APOT • Bajo involucramiento de miembros jóvenes en la dirección de APOT • Insuficiente volumen de café de la variedad Catimor (preparación de café espresso) • Equipo de tostado inadecuado • Baja capacidad para el manejo de equipos • Limitación en la efectividad del servicio de tostado (diferentes pedidos de tipos de tostado) • Falta de políticas de compra/entrega de café orgánico a APOT • Falta de legalización del beneficio • Falta de capacidad de negociación con compradores • Falta de marca registrada para la venta de café tostado de APOT en Costa Rica
--	--	---	---

			<ul style="list-style-type: none"> • Falta de licencia FLO
<p>Asociación de productores de Base La Piedra (APROBAP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización de café orgánico APROBAP (US\$ 3.8/lb) en mercados locales (Feria del Agricultor de Pérez Zeledón y en el Trapiche de Nayo (Aprox. 42 qq) desde el 2005 en Base La Piedra, Pérez Zeledón, Costa Rica • Instalación de aboneras orgánicas para la producción de abono orgánico con residuos de broza de café desde finales del 2005 • Comercialización del café orgánico APROBAP (US\$ 2.60lb grano entero) en negocio de expendio de comidas y bebidas “El Trapiche de Nayo” propiedad de la Familia Granados en Base La Piedra, Pérez Zeledón, Costa Rica desde finales del 2005 • Instalación de un beneficio para café orgánico “Base La Piedra” con una capacidad de procesamiento entre 500 a 1500 qq /cosecha registrado en el ICAFE desde el 2006 • Mantenimiento de la certificación orgánica desde el 2003 • Instalación de laboratorio de catación de cafés en sede, Base La Piedra, Pérez Zeledón, Costa Rica 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia en la caficultura orgánica desde 1997 • Certificación orgánica de 14 fincas (Agencia: Eco-lógica) • Elaboración propia de bio-fertilizantes a partir de la broza del café para la preparación de bio-fertilizantes • Alianzas estratégicas con ONG locales (CEDECO, VECO) • La planta de procesamiento instalada permitirá a APROBAP prestar servicio de beneficiado a clientes privados • Alto involucramiento de miembros jóvenes en APROBAP • Oficina equipada con teléfono, fax y acceso a Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente coordinación y comunicación con otras EAC debido a la distancia • Deficiente acceso a información acerca de proveedores de servicios financieros para EAC orgánicos o de comercio justo • Altos costos de transporte de insumos productivos y del café orgánico • Altos costos de procesamiento de café orgánico debido a los bajos volúmenes recibidos en planta

<p>Asociación Montaña Verde</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de Escuela Ecológica en Rivas, Pérez Zeledón construida gracias a donación de FUNDECOOPERACION en el 2003 • Mantenimiento de la certificación orgánica desde la cosecha 2004/05 • Comercialización de café Montaña Verde en el proyecto de turismo ecológico (US\$ 4.2/lb y US\$ 0.8 taza de café) • Instalación de una planta de beneficio húmedo “Los Cedros” • en Rivas, Pérez Zeledón, Costa Rica con capacidad de procesamiento de 150-200qq/cosecha • Establecimiento de proyecto de turismo ecológico con grupos de estudiantes Suizos desde el 2006 • Capacitación de 25 mujeres de Montaña Verde en la elaboración de artesanías con telas y pinturas en el 2006 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia en la producción orgánica del café y de otros cultivos desde 1997 • 40 personas capacitadas en prácticas de manejo de residuos sólidos y educación ambiental en las comunidades de Rivas, Pérez Zeledón, Costa Rica • Fincas Ubicadas en el Corredor Biológico Centroamericano, una zona de alta concentración de biodiversidad (Hot Spot) • Certificación orgánica de 12 fincas (Agencia: Eco-lógica) • Alianzas estratégicas con ONG locales (CEDECO, VECO) • Participación activa de los socios en la producción cafetalera, capacitación y actividad turística • Capacidad organizativa • Alto involucramiento de miembros jóvenes en la dirección de Montaña Verde • Oficina equipada con teléfono, fax y acceso a Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos volúmenes de café orgánico producidos • Altos costos de transporte de insumos productivos y de café oro orgánico • Altos costos de procesamiento debido a los bajos volúmenes procesados • Servicio de Internet deficiente (conexión lenta por línea telefónica)
<p>Asociación de Productores La Amistad (ASOPROLA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura productiva instalada (beneficio húmedo con capacidad de 200 qq /cosecha y patio de secado con un área de 800m²) • Establecimiento de una soda turística para el expendio de café (Aprox. 10qq) en taza (US\$ 0.8/taza), comidas y otras bebidas en Altamira de Biolley, Buenos Aires, 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia en la producción orgánica desde 1998 • Elaboración propia de lombricompost para fertilizar el café empleando la broza del café como insumo principal • Fincas ubicadas en el Parque Internacional La Amistad (zona de alta biodiversidad) • Acceso a servicios técnicos del 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de transporte de insumos y de café oro orgánico debido a la ubicación de la sede de ASOPROLA y a las malas condiciones del camino de acceso • Deficiente coordinación y comunicación con otras EAC de La Alianza • Altos costos de procesamiento debido a

	<p>Costa Rica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de tres circuitos turísticos en el Parque Internacional La Amistad y alojamientos en fincas de miembros de ASOPROLA • Establecimiento de una comisión operada por mujeres para atención de la Soda Turística de ASOPROLA desde el 2006 	<p>MINAE, InBio y TNC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza estratégica con la organización Reto Juvenil (para realizar pasantías de voluntariado en ASOPROLA) • Capacidad organizativa • Existencia de cinco comisiones para coordinar diferentes tareas y actividades • Alto involucramiento de miembros jóvenes en la dirección de ASOPROLA • Oficina equipada con teléfono, fax y acceso a Internet 	<p>los bajos volúmenes de café orgánico recibidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Internet deficiente (conexión lenta por línea telefónica)
<p>Asociación de Productores de Fila Pinar (APOFIP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de nuevos conocimientos sobre producción, procesamiento, comercialización y preparación de café orgánico a través de CEDECO durante el periodo 2001-2004 • Infraestructura productiva instalada (beneficio húmedo) con capacidad de 500 qq/cosecha en San Vito de Coto Brus • Mantenimiento de la certificación orgánica desde la cosecha 2004/05 • Comercialización del café producido y procesado de APOFIP (Aprox. 6qq) con la Marca “Café Madre Tierra” de La Alianza (US\$ 3.45/lb) en eventos especiales y Feria del Agricultor de Buenos Aires, Coto Brus, Costa Rica en el 2006 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio conocimiento en producción orgánica desde 1999 • Alianzas estratégicas con agencias gubernamentales (IDA, INA) • Certificación orgánica de 7 fincas (Agencia: Eco-lógica) • Miembros dinámicos, emprendedores y dispuestos a aprender y compartir experiencias • Capacidad organizativa • Oficina equipada con teléfono, fax y acceso a Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo volumen de producción de café orgánico que no permite aprovechar la capacidad real de procesamiento del beneficio • Altos costos de procesamiento del café orgánico debido a los bajos volúmenes de café orgánico recibidos • Falta de capital financiero para diversificar sus actividades empresariales (por ejemplo: Turismo Ecológico, Coffee Shop) • Baja capacidad de comercialización de café orgánico a nivel local • Reducción del número de miembros (de 40 en 1999 a 7 en el 2006) debido a la alta migración en la zona hacia los EE.UU. principalmente

Anexo 15. Tipos de escalonamiento logrados por las EAC miembros de La Alianza

No	Empresa Cafetalera Colectiva	Tipo de escalonamiento	Descripción
1	Asociación de Productores de la Región Caraiques Acosta (AFAORCA)	Productos Procesos Funciones Cadenas	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de café orgánico, empaquetamiento y etiquetado del producto de la marca “Cerro de Fuego” US\$ 5.23/ unidad de café grano entero de 250 g • Mejoramiento del procesamiento y tueste del grano verde orgánico • Adquisición de nuevas funciones como la exportación de café gracias a los conocimientos y experiencia adquiridos a través de empresa exportadora ECO-CARAIGRES • Implementación de proyecto de turismo rural
2	Asociación de Productores Orgánicos de Turrialba (APOT)	Productos Procesos Cadenas	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de café orgánico, empaquetamiento y etiquetado del producto de la marca “Café APOT” US\$ 5.71/unidad de grano entero de 250g • Mejoramiento del procesamiento y tueste del grano verde orgánico • APOT se aventuró con otra cadena de valor (banano orgánico) conjunto con la del café orgánico
3	Asociación de Productores de Base La Piedra (APROBAP)	Productos Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de café orgánico, empaquetamiento y etiquetado del producto “Café APROBAP” a US\$ 4.19/unidad de grano entero de 250g • Mejoramiento del procesamiento y tueste del grano verde orgánico • Instalación de un beneficio para café oro orgánico registrado por el ICAFE
4	Asociación Montaña Verde (Montaña Verde)	Productos Procesos Cadenas	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de café orgánico, empaquetamiento y etiquetado del producto “Café Madre Tierra” a US\$ 4.19/unidad grano entero de 250g • Mejoramiento del procesamiento y tueste del grano verde orgánico • Implementación de proyecto de turismo rural

5	Asociación de Productores La Amistad (ASOPROLA)	Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de café orgánico, empaquetamiento y etiquetado del producto “Café Madre Tierra” a US\$ 4.19/unidad grano entero de 250g • Mejoramiento del procesamiento y tueste del grano verde orgánico • Implementación de proyecto de turismo rural
		Procesos	
		Cadenas	
6	Asociación de Productores de Fila Pinar (APOFIP)	Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de café orgánico, empaquetamiento y etiquetado del producto “Café Madre Tierra” a US\$ 4.19/unidad grano entero de 250g • Mejoramiento del procesamiento y tueste del grano verde orgánico
		Procesos	

Nota: Cambio del dólar 515 colones (Febrero del 2006)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. Oportunidades de escalonamiento, oportunidades y requerimientos para responder a los factores críticos de éxito para el mercado internacional

Oportunidades de escalonamiento	Oportunidades	Requerimientos
Acceder a nichos de cafés boutique y/o gourmet de alta calidad a través de subastas electrónicas	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrepuestos entre 20-25% por encima del precio C (Subasta Q) • Demanda de café bajo sombra y/o Amigable con los Pájaros, además de orgánico/justo 	<ul style="list-style-type: none"> • Membrecía anual (US\$ 250 miembro comunitario, US\$ 1500 benefactor y US\$ 15 mil miembro pionero (Taza de la Excelencia) • Certificación ISO 9002 (Trazabilidad del proceso) • Lotes mínimos (de 7 a 15 sacos de 69 kg) • Cero defectos en taza
Acceso a nuevos nichos de mercado para Café Amigable con los Pájaros	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrepuesto (US\$ 0.08-0.12/lb) por encima del orgánico 	<ul style="list-style-type: none"> • 40% de cobertura de sombra del área cafetalera • Especies centrales deben ser al menos de 12 m de alto • Estrato superior del dosel arbóreo debe estar compuesto por especies nativas
Innovar con técnicas de procesamiento del café orgánico semi-lavado	<ul style="list-style-type: none"> • Precio café oro convencional (semi-washed) US\$ 4.95/lb (Brasil Cerrado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria y equipos adecuados para procesamiento • Capacidad de procesamiento de lotes pequeños (50-100 fanegas) • Acceso a servicios técnicos (capacitación, mantenimiento, y reparación de maquinarias)

Nota: 1 fanega = 263 kg café cereza

Anexo 17. Oportunidades de escalonamiento, oportunidades y requerimientos para responder a los factores críticos de éxito en el mercado nacional

Oportunidades de escalonamiento	Oportunidades	Requerimientos
Acceso a nuevos segmentos en mercados locales	<ul style="list-style-type: none"> • Precio café orgánico bajo sombra (US\$ 6-8/lb) en cadenas de supermercados (Organic Shade grown Coffee de Café Britt S.A) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología adecuada para empaquetado y etiquetado • Empaques para diferentes mercados • Licencias de comercialización, sanitarias • Sello de calidad • Etiquetado
Reducción de los costos de certificación y transacción a través de certificación participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación participativa reconocida por la Ley No 8542 • Demanda local en crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación horizontal • Integración vertical

Nota: 1 fanega = 263 kg café cereza

Anexo 18. Servicios necesarios para las EAC respondan a los FCE en mercados internacionales

Oportunidades de escalonamiento	Recursos y capacidades requeridas	Recursos y capacidades disponibles	Brechas entre capacidades requeridas y disponibles	Servicios requeridos para superar las brechas
Acceder a nichos de café Boutique y/o Gourmet de alta calidad a través de subastas electrónicas	<ul style="list-style-type: none"> Membrecía anual (US\$ 250 miembro comunitario, US\$ 1500 benefactor, US\$ 15 mil miembro fundador (Taza de la Excelencia) Certificación ISO 9002 Lotes mínimos (de 7 a 15 sacos) Cero defectos en taza 	<ul style="list-style-type: none"> Certificación comercio justo Capacidad de proveer lotes mínimos 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de Membrecía Falta de Certificación ISO Falta de análisis de calidad de taza 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de la calidad del café a través de una buena producción y procesamiento Certificación ISO
Acceso a nuevos nichos de mercado para café Amigable con los Pájaros	<ul style="list-style-type: none"> 40% de cobertura de sombra Especies centrales de al menos 12 m de alto Estrato superior de dosel arbóreo por especies nativas 	<ul style="list-style-type: none"> 80% de las fincas de las fincas de La Alianza cumplen con requisitos de cobertura 40% de las fincas cumplen con especies centrales 60% de las fincas cumplen con el estrato superior arbóreo 	<ul style="list-style-type: none"> Falta que un 20% de las fincas cumpla las condiciones de cobertura Falta de un 60% de las fincas cumpla con especies centrales Falta de un 60% de las fincas cumpla con los criterios de estratos superiores arbóreos 	<ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento técnico para la certificación bajo sombra y Amigable con los Pájaros
Innovación en técnicas de procesamiento del café oro orgánico (semi-washed)	<ul style="list-style-type: none"> Maquinaria y equipos adecuados para el procesamiento Capacidad de lotes pequeños 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de maquinarias y equipos adecuados Falta de servicios técnicos especializados 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de maquinarias y equipos especializados Falta de servicios técnicos especializados 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de leasing para maquinarias y equipos adecuados Mantenimiento y reparación de equipos y maquinarias
Comercialización de café tostado en mercados finales	<ul style="list-style-type: none"> Cooperación horizontal Doble certificación (orgánica y comercio justo) 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de cooperación horizontal entre las EAC Certificación orgánica para cada 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de integración vertical con tostadores locales y/o distribuidores en EE.UU 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de promoción y mercadeo en mercados finales (ferias, eventos)

Anexo 19. Servicios necesarios para las EAC respondan a los FCE en mercados nacionales

Oportunidades de escalonamiento	Recursos y capacidades requeridas	Recursos y capacidades disponibles	Brechas entre capacidades requeridas y disponibles	Servicios requeridos para superar las brechas
Acceso a nuevos segmentos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos empaques, etiquetas • Sello de calidad • Estudio de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones orgánica y participativa • Permiso sanitario • Falta de estudio C-B 	<ul style="list-style-type: none"> • Faltan nuevos empaques y etiquetas • Falta sello de calidad • Falta estudio de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de promoción y mercadeo • Servicio de capacitación técnica para procesamiento adecuado del café • Servicios empresariales para realizar un estudio de mercado
Reducción de los costos de certificación y transacción a través de certificación participativa	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación horizontal • Organización para el control y monitoreo de la producción y procesos en cada EAC • Alianzas estratégicas con otros actores de la cadena • Acceso a ferias locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación horizontal • Organización y monitoreo de la producción y procesos en cada EAC • Alianzas estratégicas con otros actores de la cadena • Acceso a ferias locales 		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para mejorar la calidad a través de la producción y procesamiento • Servicios de capacitación en estrategias de comercialización y mercadeo