



Contexto y Problemática del Café en la región del Trifinio.

Conformación de la Mesa de Café de la Región Trifinio

Presentado por: Daniel Cuéllar

08/10/2013



Hanns R. Neumann Stiftung



Índice del contenido

1.	Datos generales de la región del Trifinio.....	3
1.1	Características geográficas y poblacionales de la región.	3
1.2	Importancia del Cultivo del Café en la región del Trifinio.....	5
2	Cadena de Valor de Café.	8
2.1	Etapas de la Cadena de Valor de Café en la región del Trifinio.	10
2.1.1	Cultivo	10
2.1.2	Recolección.	12
2.1.3	Beneficio húmedo, (despulpado, fermentación, lavado y secado).....	12
2.1.4	Beneficio seco, (trilla, criba).....	13
2.1.5	Clasificación de Mezclas.....	13
2.1.6	Torrefacción.	13
2.1.7	Comercialización-(consumidor final).....	14
3	Actores y co actores de la Cadena de Valor de Café en la Región del Trifinio.	16
4	Análisis Situacional de la Cadena de Valor.....	18
4.1	Análisis FODA de la Cadena de Valor de Café en la región Trifinio.....	18
4.2	Análisis de la Intersecciones entre los eslabones de la Cadena de Valor de Café en la Región Trifinio.	23
5.	Lecciones aprendidas de experiencias similares en la conformación de mesas de café u organizaciones homologas.....	26
6.	Consideraciones para la organización de la Mesa de Café de la Región Trifinio.	26
7.	Bibliografía.	27
8.	Anexo.....	28
8.1	Lectura del FODASIS.....	28

1. Datos generales de la región del Trifinio.

1.1 Características geográficas y poblacionales de la región.

El Trifinio es el territorio alrededor del punto de unión de las fronteras de El Salvador, Guatemala y Honduras, el territorio del trifinio tienen una extensión de 7,541 km², conformada por tres cuencas hidrográficas la del Río Motagua, Ulua y el Lempa, que comprenden 45 municipios y una población de 800,000 habitantes.



Mapa de la región del Trifinio

El territorio del Trifinio es estratégico para los tres países en términos de: producción de bienes y servicios ambientales, modelo de integración centroamericana y de gestión territorial, pese a existir otras iniciativas de integración territorial centroamericana, esta es la única que funciona actualmente.



Área geográfica de convergencia de los tres países en el Trifinio.

La región del Trifinio representa mucho potencial económico y de recursos naturales, especialmente recurso hídrico, pero también tiene significativos riesgos como por ejemplo:

- Índices más bajos de desarrollo humano de Centroamérica.
- Baja cobertura de la educación formal.
- Alta tasas de desempleo.
- Bajos índices de saneamiento y servicios de salud.
- Un 87% de la población en pobreza y cerca de la mitad en pobreza extrema (53%).
- 53% de analfabetismo en la población.
- Fuerte presión sobre sus recursos naturales.

Para poder gestionar el desarrollo de la región del Trifinio se crea el tratado para la ejecución del Plan Trifinio que se materializa en la Comisión Trinacional del Plan Trifinio (CTPT), como entidad tutelar del desarrollo de la región.

El tratado define a la región del Trifinio como un área de especial interés y indivisible en la que solo la acción conjunta y coordinada de los tres países podrá dar solución a los problemas que afectan a esta región. Se crea así la Secretaría Ejecutiva Trinacional, el Comité Consultivo quien define el apoyo de las instituciones de los tres gobiernos para la ejecución del Plan.

El Tratado se convierte en una sombrilla que le da certeza jurídica a las intervenciones en los tres países y a nivel internacional, la CTPT es reconocida como un organismo regional con la capacidad jurídica y técnica en el territorio para conducir procesos de cooperación transfronteriza en el territorio.

1.2 Importancia del Cultivo del Café en la región del Trifinio.

El rubro de café es un motor del crecimiento de la región ya que cerca del 70% de los ingresos son generados por la actividad económica de la cadena del café. La región tiene condiciones especiales para producir café de calidad y la protección del ambiente, la UNESCO declaró al Trifinio como Reserva de Biosfera Transfronteriza «La Fraternidad» y el café con manejo agroecológico es propicio para la conservación y desarrollo de la reserva.

Existe además la colaboración, credibilidad, buenas tecnologías, experiencias y metodologías que han sido desarrolladas en cada país por las instituciones nacionales públicas y privadas, con el objetivo de potenciar esta cadena de valor y Proyectos de desarrollo en el tema de café.

La región del Trifinio es un área de 7,541 km², cuyo centro lo constituye la cúspide del Macizo de Montecristo, ubicada en los catorce grados, veintiocho minutos y diez segundos de latitud norte y ochenta y nueve grados, veintiún minutos y dos segundos de longitud este. A partir de este punto se define como región del Trifinio el área comprendida por cuarenta y cinco municipios, fig.1.



Figura 1, Zona de Influencia del Plan Trifinio

De los cuarenta y cinco municipios, 22 constituyen el territorio cafetalero del Trifinio: El Salvador (6) Metapán, La Palma, San Ignacio, Citalá, Santiago de La Frontera, y Santa Rosa Guachipilín, Guatemala (9) Esquipulas, Concepción Las Minas, Quezaltepeque, Camotan, Jocotan, San Juan Ermita, Olopa, Santa Catarina Mita, Atescampa y Honduras (7) Ocotepeque, Santa Fe, Concepción, Sinuapa, Dolores Merendón, Fraternidad, La Labor, fig. 2.

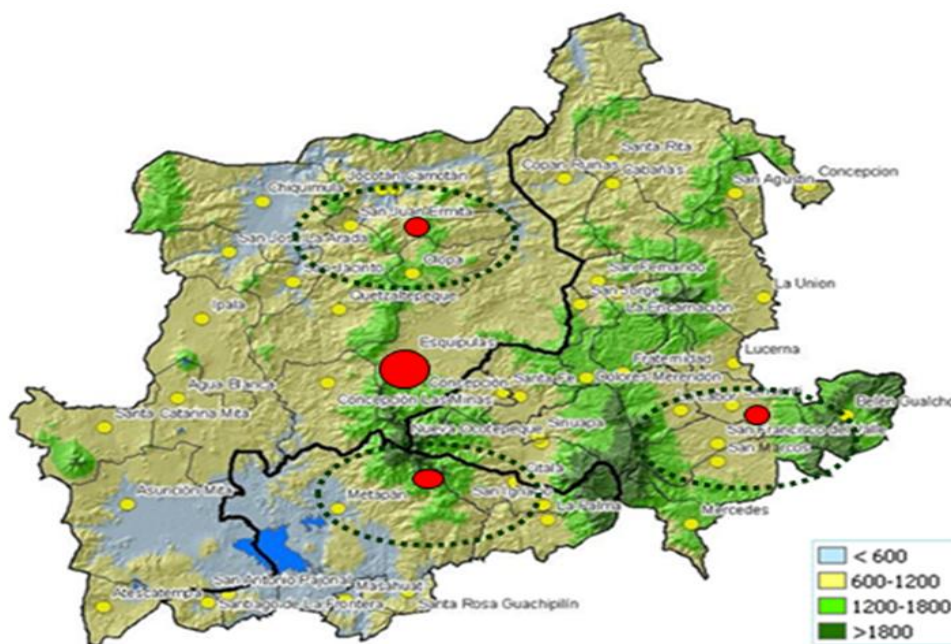


Figura 2, Zonas cafetaleras priorizadas, Trifinio

La extensión de área cultivada con café en la región del Trifinio se estima en 16.000 has. El promedio del tamaño de las fincas varía entre los tres países; en Guatemala el tamaño de las fincas tiende a ser más grande en comparación con Honduras y El Salvador. En relación a los productores atendidos por PROTCAFES¹, se atiende a 1557 productores directamente y 7255 indirectamente lo que hace un universo de 8812, el rendimiento promedio en la zona es de 25.33 qq/ha. Honduras presenta los rendimientos más altos, cuadro 1. La mayor parte del cultivo pertenece a pequeños productores (hasta 5 mz.).

Cuadro 1. Varios aspectos relacionados al Programa de café del Trifinio (en cifras)

	Variable	El Salvador	Guatemala	Honduras	Total
1	Presupuesto (\$)	925,648.90/1	1,025.000.00/2	1,158.480.00/3	3,103.128.90
2	Municipios	5	3	10	18
3	Comunidades	11	12	26	49

¹ PROTCAFES: Programa de Café del Trifinio.

	Variable	El Salvador	Guatemala	Honduras	Total
4	Organizaciones de Caficultores	10	21	27	58
5	Participantes directos	352	587	618	1557
6	Hombres	281	314	535	1130
7	Mujeres	71	273	83	427
8	Indirectos	1911	2474	2870	7255
9	Área de finca con café/ha.	537	300	690	1527
10	Café en plantilla o vivero/ha.	187	125	350	662
11	Rendimiento/pro/qqPS/ha.	24	21	31	25.33
12	Comercializado en bloque	4500	4000	6000	
13	Otros socios contribuyentes	91,900	21,475	97,270	210,645

Nota: /1fondos de Tim Hortons /2 fondos de Tim HortonsII /3 fondos de ICP. Fuente: Presentación PROTCAFES 25/01/2012

Para alcanzar sus objetivos la CTPT cuenta con el apoyo de los Gobiernos de Guatemala, El Salvador y Honduras implementan programas o proyectos financiados por Instituciones Regionales y Organismos de Desarrollo Internacional, y otros cooperantes entre ellos se destacan: El Programa Regional Participativo de Manejo Integrado de Plagas (MIP) y Agroforestería (AF) en cooperación con el CATIE, Proyecto de Desarrollo Sostenible del Medio Ambiente y Recursos de Agua en la Cuenca Alta del Rio Lempa Fase II, Programa “Ordenamiento y Desarrollo del Turismo Sostenible en la Región del Trifinio” (PROTUR-Trifinio) financiado por FOMIN/BID, Programa Protección de Bosques y Cuencas en la Región Trifinio financiado por KfW, Programa Bosques y Agua fomentado por el Gobierno Federal Alemán a través de la Deutschen Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH Programa Trinacional de Cafés Especiales Sostenible PROTCAFES que ejecuta la Fundación Hanns R. Neumann Stiftung HRNS. Todos los programas procuran vincularse en el territorio, a la fecha se puede destacar que el programa de la KfW será el responsable de co-financiar equipos de beneficiado e infraestructura de secado a las organizaciones de productores de café siempre y cuando estas garanticen el co-financiamiento de un 50%; así mismo brindara asistencia técnica e insumos para promover cambios que sean amigables con el ambiente en sistemas agroforestales tales como la producción de café bajo sombra o convertir café sin sombra a café con sombra, y el programa de la GIZ impulsa la producción más limpia, con enfoque ecológico, protección del medio ambiente, brindando asistencia técnica, con lo cual se complementa las acciones de PROTCAFES

Este esfuerzo no es solo del Plan Trifinio, cada país hace lo propio. En El Salvador, es el gobierno de la república por medio del Consejo Salvadoreño del Café y el Ministerio de

Agricultura y Ganadería con el CENTA, los caficultores por medio de PROCAFE y las empresas privadas. En Guatemala, el gobierno de la república por medio de sus instituciones vinculadas, y los caficultores por medio de ANACAFE, y las empresas privadas. En Honduras, el gobierno de la república y sus instituciones vinculadas, los caficultores por medio de IHCAFE, HWC, y la empresa privada. Están promoviendo el desarrollo de la cadena de café, pero estos esfuerzos en cierta medida no se hacen de manera articulada.

En la región Trifinio existen condiciones especiales para producir café de alta calidad y mejorar las condiciones socioeconómicas de la población; pero estas condiciones en cierta medida no se están aprovechando al máximo para hacer de la cadena de café más competitiva dado que esta es el principal motor de crecimiento y de integración de la región.

El parque cafetalero como una infraestructura artificial de bosque que provee todas las características ambientales necesarias para la conservación y protección de los recursos naturales. Existen condiciones agroecológicas y climatológicas óptimas para la producción, se cuenta con variedades para la estrategia de producción de calidad o de alto rendimiento, se tiene tecnologías para la producción de café de calidad y especial, tecnologías y metodologías probadas por el Plan Trifinio / HRSN, Programa Bosque y Agua y Programa protección de Bosque y Cuencas, PROCAFE y CSC de El Salvador, IHCAFE de Honduras y ANACAFE de Guatemala, existe infraestructura para el procesamiento y comercialización, se cuenta con una estrategia de renovación de cafetales y de manejo adecuado de las plantaciones, existen productores y técnicos bien capacitados, y se cuenta con la disponibilidad de los actores locales y de la cooperación internacional de apoyar la creación y funcionamiento de la Mesa de Café de la Región Trifinio.

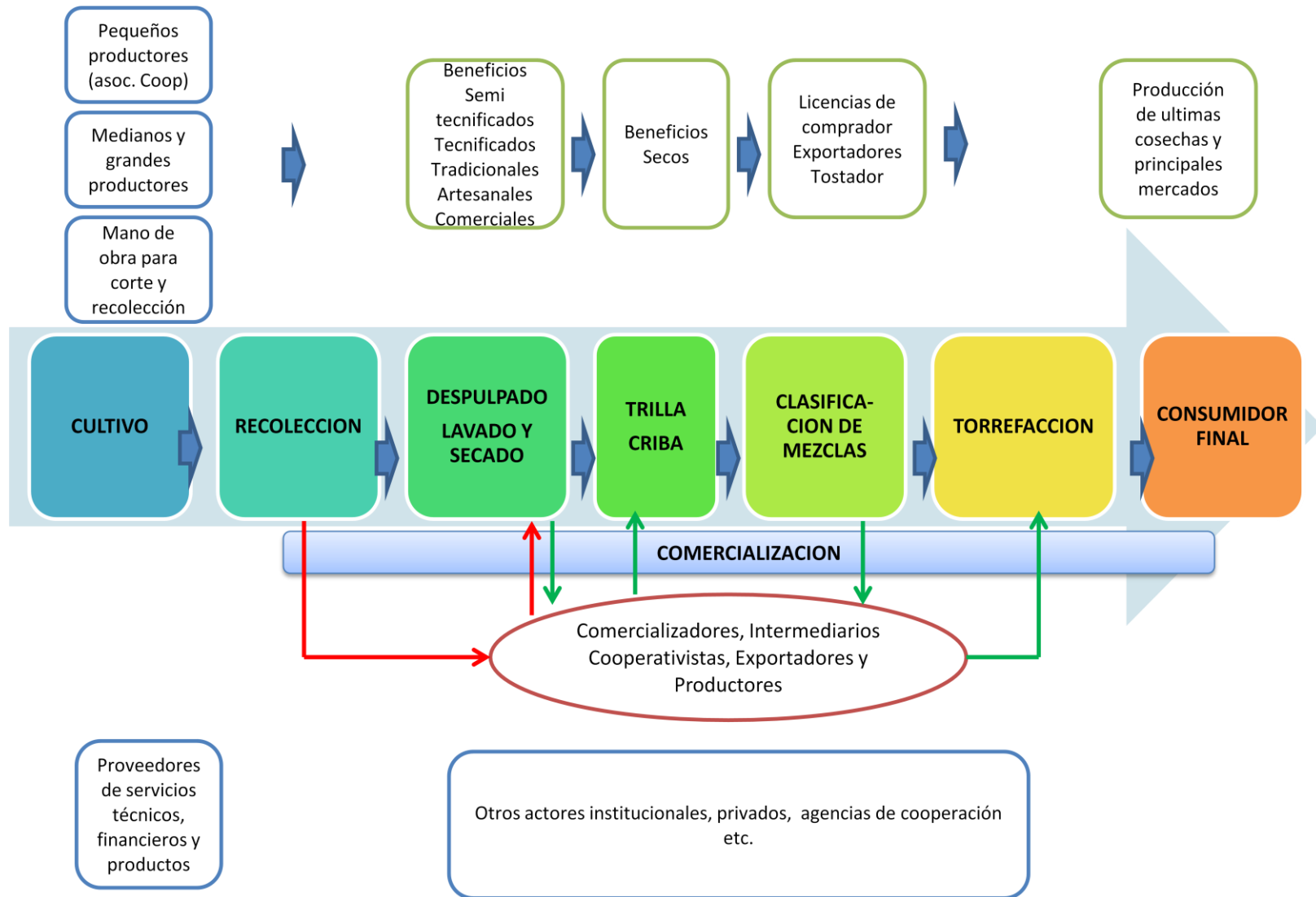
La escasa integración de las instituciones responsables del desarrollo de la caficultura de cada uno de los países en la zona del Trifinio, el limitado acceso al financiamiento formal para los productores, en algunos casos un bajo nivel organizacional de los productores, una débil asistencia o apoyo técnico a productores y la alta influencia de intermediarios informales; frenan el desarrollo de la cadena del café en la región. Sin embargo es valedero mencionar que los programas y proyectos que ejecuta la CTPT están consientes de la importancia del rubro café y lo está apoyando integralmente.

2 Cadena de Valor de Café.

La definición del esquema de la Cadena de Valor de Café para la región del Trifinio, se elaboró a partir de un modelo estándar y fue una construcción participativa con los actores claves que están representados en el grupo gestor de la Mesa de Café de la Región del Trifinio.

A continuación se presenta el esquema estándar acordado, los detalles de eslabones o etapas de la cadena, actores, co actores cantidades, en cada uno de los eslabones de la cadena se describen a continuación.

Grafico 1. Cadena de Valor de Café de la Región Trifinio



2.1 Etapas de la Cadena de Valor de Café en la región del Trifinio.

Los datos que se presentan a continuación en la descripción de cada uno de los eslabones de la cadena de valor, provienen de los participantes en el taller de Diagnóstico de la Cadena de Valor del Café en la región del Trifinio, realizado en octubre del 2013. Entre los participantes hubo presencia de instituciones de asistencia técnica al cultivo de café, programas y proyectos trinacionales, universidades, productores, y representantes de mancomunidades y gobierno local. Estos datos son apoyados con los ya existentes en información bibliográfica.

2.1.1 Cultivo

Después del almácigo, cuando la planta tiene entre 2 a 4 cruces, se trasplanta. Posteriormente, cuando la planta tiene de 1.5 a 2 años, las variedades de porte bajo y alto, respectivamente, inician la producción.

Área salvadoreña. El café se cultiva en el departamento de Chalatenango, municipios de La Palma, San Ignacio y Citalá, y en el departamento de Santa Ana, municipio de Metapán. Son 700 productores de café con un área en total de 2,500 mz, de las cuales el 88% son pequeños productores (0 a 5 mz), 10% son medianos productores (5 a 20 mz) y 2% son grandes productores (20 o más mz cultivadas).

Las variedades cultivadas son: Pacas, Bourbon, Pacamara, Catimores y Cuscatleco. El cultivo en la región genera mano de obra en la recolección para 25,000 jornales, lo que tienen un potencial económico de \$1,215.000 dólares, cantidad que ante el ataque de la roya en este último ciclo de producción se vio disminuida a \$ 540,00 dólares.

Honduras: Los municipios de mayor producción, en el Departamento de Ocotepeque, son San Marcos, Sensenti, La Encarnación, Dolores Merendón, San Fernando y Fraternidad. Con un área en total de 35,714 ha. Con un promedio de 28 qq/mz. De esta área total cultivada el 90% corresponde a pequeños productores (0 a 5 mz., 32,114 ha), el 5% a medianos productores (5 a 20 mz, 1800 ha) y 5% son grandes productores (20 o más mz. cultivadas, 1800 ha).

Las variedades cultivadas son Cacaturra, Paca, Catuai, Bourbon que son representan el 50% del área cultivada y son susceptibles a Roya y variedades como IHCAFE Noventa, Lempira y Catimor que son resistentes a la Roya, representan el otro 50% del área sembrada. Para el manejo de esta área de cultivo se requiere de 1,428,560 jornales (40 jornales por ha para la recolección).

Guatemala: Los municipios de la región del trifinio productores de café son en el departamento de Chiquimula: Esquipulas, Concepción Minas, Olopa, San Juan Ermita, Jocotan, Camotan, Chiquimula, Quezalpeque, e Ipala y en el departamento de Jutiapa: Sta. Catarina Mita, Agua Blanca y Atescatempa. En Chiquimula se estima que hay 15,500 mz y 7300 productores, 92% de ellos son pequeños productores. Se generan en Chiquimula 5,940,000 jornales para un producción de 495,00 qq en pergamino. Se generan 40,965 empleos permanentes (145 jornales continuos). La diversidad cultural es un factor importante en Guatemala ya que en Chiquimula el 80% de la mano de obra utilizad proviene de la etnia Chortí y 20% de la población del área guatemalteca de la

Región Trifinio es Quetchí, proveniente de Las Verapaces, mientras en Jutiapa el 90% de la mano de obra es local y un 10% proviene de Jalapa (etnia Xinca).

Las variedades cultivadas son. Catuai, Catimor, Caturra, Bourbon, Lempira, Pacamara, Sarchimor, Keniano, Pacas y Pache.

Región Trifinio. Es un denominador común en la región del trifinio que la producción está en mayor porcentaje en manos de pequeños productores (0 a 5 mz), lo que indica mayor necesidad de organización de estos productores, ya que individualmente se les dificulta más la provisión de servicios y la comercialización de su producto a un precio justo. En los tres países la generación de mano de obra en la etapa del cultivo es alta y representa un impulso significativo a la economía de la región, añadimos a esto el factor que en Guatemala la mano de obra en un gran porcentaje proviene de pueblos indígenas que generalmente son poblaciones más vulnerables.

PROTCAFES, con base en los productores que este proyecto atiende, hace la siguiente clasificación de productores por país. Sí bien estos datos no son exactamente iguales para todos los productores de la Región Trifinio, coinciden con la percepción de los actores de la Cadena de Valor y su aportes en el taller de Diagnóstico de la Cadena de Valor de Café en la Región Trifinio.

Cuadro 2. Clasificación de productores de café en el Trifinio.

Clasificación de los caficultores PROTCAFES

País	Pequeños caficultores de 0.5 a 5 manzanas		Medianos productores de 5 a 20 mz		Caficultores grandes de 20 a +		Total de caficultores
	N° de caficultores	Porcentaje	N° de caficultores	Porcentaje	N° de caficultores	Porcentaje	
El Salvador	366	88.0%	50	12.0%	0	0.0%	416
Honduras	1056	87.9%	139	11.6%	6	0.5%	1201
Guatemala	680	96.6%	20	2.8%	4	0.6%	704
Total PROTCAFES	2102	90.6%	209	9.0%	10	0.4%	2321

Según PROTCAFES en la Región Trifinio se cultivan 56,700 ha. Según los actores de la cadena de valor que participaron en el taller de diagnóstico, el área cultivada es de 40,697 ha, sin considerar el área de producción de Jutiapa, sobre la cual no tuvieron datos disponibles. PROTCAFES reporta una producción de 56700 sacos de 60 Kg.

Sí esta pérdida se relaciona con el costo de la canasta básica rural en la Región Trifinio, estimada en US \$243.00.

Debido al ataque de la Roya hubo grandes pérdidas económicas en la región de 209,790 sacos de 60Kg. Las pérdidas económicas por reducción de la cosecha fueron de \$US 35,664,300.00, pérdidas de empleo de 1,198,800 jornales que representa \$US 11,988,000, y una pérdida económica total de \$US 47,652.300 dólares.

2.1.2 Recolección.

La calidad del café está íntimamente ligada a la forma en que se recolectan los frutos. De su calidad dependerá la demanda por el producto y el prestigio o reconocimiento del país que lo produce.

La recolección del café exige especial cuidado y atención de parte de los agricultores y muy especialmente de los trabajadores agrícolas que cosechan el grano. Los frutos rojos ó amarillos (dependiendo de la variedad) son recolectados manualmente. Los frutos de café no maduran todos a un mismo tiempo. Esto se debe a que el arbusto florece varias veces durante el año. Por tanto, es necesario hacer una selección juiciosa y hábil de los granos que han madurado en un determinado tiempo. Esto conlleva realizar varios “pases”, “cortes” o recogidas durante la temporada de cosecha para evitar que los frutos se maduren excesivamente o se caigan.

Para la recolección en El Salvador se necesitan 25,000 jornales, en Honduras 800.000 jornales.² En esta etapa del cultivo se generan aproximadamente 900,000 jornales para toda la región triffinio.

2.1.3 Beneficio húmedo, (despulpado, fermentación, lavado y secado).

Por despulpado se entiende la eliminación mecánica de la pulpa (epicardio), del fruto. La Fermentación es la eliminación de mucílago a través de la fermentación natural o también puede hacerse de forma mecánica. Y el lavado es la eliminación de la miel que queda adherida al pergamino por medio de la inmersión y paso de corriente de agua. El último subproceso del beneficio húmedo es el Secado, que consiste en la disminución de la humedad hasta un punto comercial de 10 a 12%.

Recientemente se están implementando en la región del Triffinio equipos compactos de beneficiado húmedo, que despulpan en seco y eliminan el mucílago y lavan a través de una desmucilagadora.

El café beneficiado por vía húmeda es también denominado “café lavado”. Este producto es reconocido mundialmente por su fino, suave y delicado sabor. Esta característica lo diferencia claramente del café beneficiado por vía seca. Los mercados de destino y los precios son diferentes para el café, de acuerdo al tipo de procesamiento que ha recibido. El mercado del café está en un proceso de reconocimiento para los cafés finos, gourmet o “de calidad diferenciada”, cuyos precios son mejores.

En **El Salvador**, existen 18 beneficios húmedos y 600 beneficios artesanales solo en la región del triffinio. En **Honduras** 80% de la producción se procesa en beneficios húmedos, de los cuales existe un 70% beneficios artesanales, 25% tecnificados y 5% comerciales. En **Guatemala**, el 70% de la producción se vende maduro, y 30% en húmedo y seco. En la región Chortí hay 4 beneficios grandes, 15 pequeños en Chiquimula y 3 en Jutiapa. El nivel de estos beneficios es semi tecnificado.

² Los participantes de Guatemala no informaron sobre el número de jornales necesarios.

Es claro que en la Región Trifinio en materia de beneficiado del café, aún se requiere de llegar a tener beneficios tecnificados. Provieniendo la producción de pequeños productores, la única forma de lograrlo es fomentando la asociatividad.

El proceso de beneficiado por vía húmeda se realiza para obtener café de calidad diferenciada, con la meta definida en colocar el producto en el mercado de café gourmet. El beneficiado por vía húmeda es, por sus características propias, un proceso de costo elevado. Sus costos se pueden pagar si el café llega al mercado de café de alta calidad. Pero si la calidad del café obtenido es pobre (producto de un mal beneficiado), el precio obtenido será bajo, con la consecuente inconsistencia entre precios, costos de producción y calidad del producto.

La mayor parte del beneficiado en la región del Trifinio se hace en beneficios húmedos.

2.1.4 Beneficio seco, (trilla, criba).

La trilla es la eliminación del pergamino (producto es el café oro o verde) y las impurezas mientras la Criba es la clasificación de los granos por tamaño.

En el caso de la Región Trifinio, solo en el área hondureña se reporta que el 20% de la producción de café se procesa en beneficios secos, existiendo 7 beneficios secos a nivel de cooperativas y 25 beneficios a nivel de intermediarios y comercializadores.

2.1.5 Clasificación de Mezclas.

Se puede componer las mezclas con el sistema de “componentes fijos”, es decir con una receta que determina en forma definitiva cuales son los ingredientes y en qué cantidad se emplean. O bien, puede haber un gran esfuerzo por mantener único y constante el sabor final, eligiendo cada vez los mejores cafés y reformulando las cantidades

2.1.6 Torrefacción.

La torrefacción es la operación en la cual son formados, bajo la acción del calor, los principios aromáticos que no existen previamente, en su mayoría, en la semilla del café. Consiste en calentar los granos a una temperatura que provoque modificaciones químicas, físicas y físico-químicas, permitiendo que de éstos se pueda obtener una infusión cuyas cualidades sean satisfactorias.

En este proceso el calor tiene que ser aplicado rápida y uniformemente, manteniendo los granos en movimiento. Si las temperaturas son muy altas, el café se quema o queda “chamuscao”. Con insuficiente calor no se tuesta o “piroliza”. Ambas condiciones producen mala palatabilidad a la bebida. Sí los granos no se agitan continuamente, no hay uniformidad en el tueste y se pueden quemar.

En su proceso de transformación, el café recorre diferentes fases antes de llegar al consumidor. En primer lugar, la cadena comprende las actividades agrícolas que se realizan en las fincas, incluyendo la recolección de la cosecha; posteriormente sigue el beneficiado y secado del café. De esta última actividad, ya sea que se realice con máquina o al sol, resulta el denominado café pergamino, que es el producto final de esta fase productiva.

En seguida, el café pergamino seco se traslada a la trilla, donde se procede a eliminar la cubierta o pergamino que lo protege, convirtiéndolo así en café verde, para después clasificarlo según su tamaño y calidad de grano. El café verde se destina principalmente para la exportación. Por otro lado, una pequeña parte de la producción nacional es orientada al consumo interno, la cual sigue las etapas finales del proceso productivo de la cadena: tostado, molido y empaçado.

En el caso del café molido (ya sea cafeinado o descafeinado), después de un proceso de torrefacción, molienda, evaporación y aglomeración, se producen extractos y cafés solubles, bien sea para el consumo directo o para incorporarlo como esencia en otras bebidas, helados u otros productos alimenticios.

Además de su consumo final para el mercado interno e internacional, el café también puede utilizarse como insumo para la industria. En este caso el grano es sometido a otro proceso para extraerle la cafeína, la cual es utilizada por empresas de refrescos y farmacéuticas, aunque en una proporción mucho menor que para su consumo directo, y sin recurrirse a la torrefacción.

Para la Región Trifinio, en el área salvadoreña existen 3 cooperativas que hacen torrefacción, y que distribuyen las siguientes marcas: Don José, Encanto y Cafés Especiales. En el área guatemalteca, con la marca Apolo y en el área hondureña (Ocotepeque), con la marca Trifinio.

2.1.7 Comercialización-(consumidor final).

La comercialización del café en la Región Trifinio está directamente en manos de los exportadores. Estos son los participantes que prevalecen en el proceso de mercadeo del café, al obtener la mayor parte de la producción, proveniente en mayor proporción de los productores.

En **El Salvador**, la comercialización es en dos vías: a) del productor al exportador directamente, y b) productor a un comprador directo (intermediario). Los exportadores en El Salvador son: UNEX, J. Hill, Ibero El Salvador, NEDECAZA y El Volcán. Los principales destinos o mercados de exportación son: Alemania, Estados Unidos, Japón y Canadá.

El café verde es casi exclusivamente importado directamente desde los países en vías de desarrollo. Varios países de la UE como Bélgica y Alemania, están re-exportando cada vez más café, lo que produce una disminución de la participación de los países centroamericanos en los mercados de algunos países de la UE. Casi todo el café consumido en la UE es procesado dentro de la UE.

El potencial de producción sin afectación de Roya es de \$US 1,215.00 y afectado por la Roya disminuyó a \$US 540,000, reducción de más de un 50%. En términos de costos de producción por qq es de \$US 90.00 y de \$US 70.00 en la fase agrícola. El costo total de la producción de café en El Salvador asciende a \$US1,800.000 dólares.

En **Honduras**, existen cinco empresas exportadoras, dos de ellas tienen beneficio seco de café, estas empresas son BECAMO, INAGINSA, Beneficio Sta. Rosa, Co-HONDUCAFE y COAGRISAL. En Honduras (región del trifinio) se producen 45,455 ton de café oro, cuyo destino principal es los mercados de Europa y Estados Unidos.

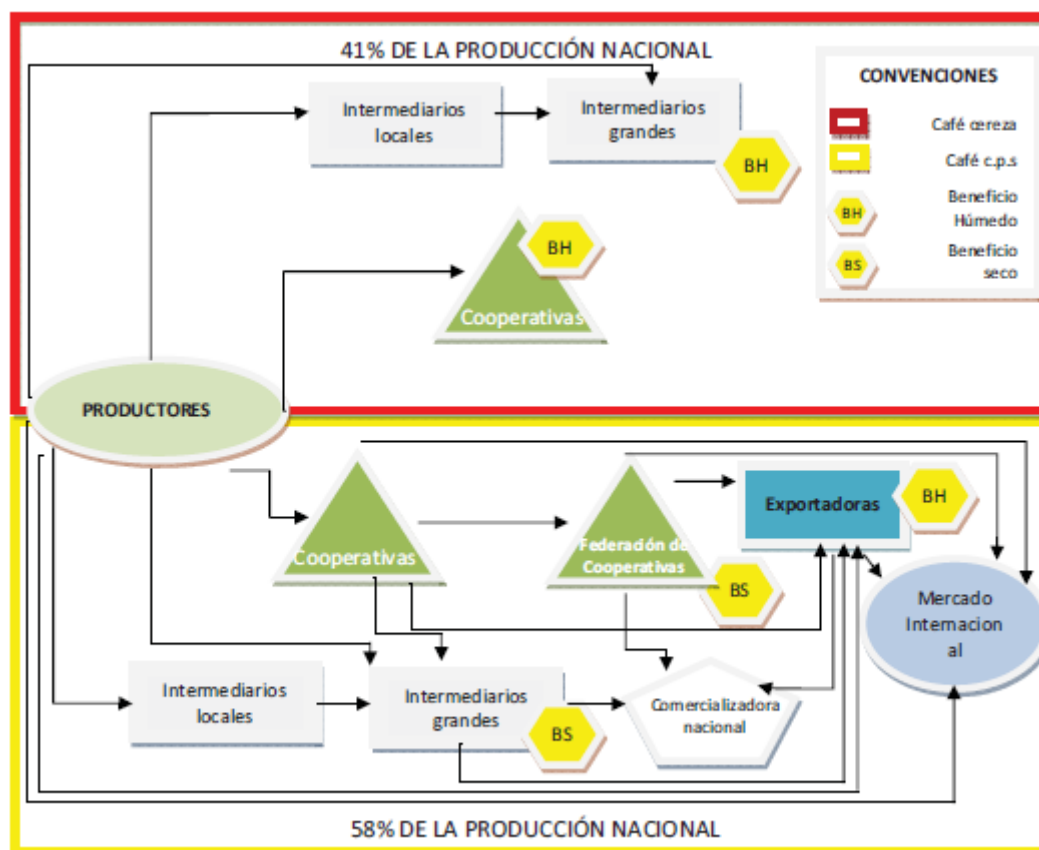
En general en Honduras el mayor volumen de comercialización fue comercializada por la vía productor – intermediario – exportador (77%), un 16% por la vía productor – exportador; el 6% de productores exportan su café a través de gremios o cooperativas; y aproximadamente un 1% de productores exportan directamente.

La misma fuente anterior indica que el 65% de los intermediarios comercializan café en estado de pergamino húmedo y un 35%, además de pergamino húmedo, también comercializan café en estado de pergamino seco. También existe un pequeño número de intermediarios que compran café uva maduro al productor. (Datos de CONCAFE 2001). Existe en Honduras un sub registro de los que se dedican a la comercialización del café.

En **Guatemala**, en la gráfica 2 se presenta los canales de comercialización de café cereza y pergamino seco. El contorno rojo hace referencia al café cereza, se estima que el 41% de la producción nacional se comercializa de esta manera, el 50% como pergamino seco y el 1% en oro. En el área guatemalteca de la Región Trifinio, solo Jutiapa destaca como uno de los departamentos con mayor volumen de producción.

En el área guatemalteca los principales exportadores son: SERTINSA, FEDECOCAGUA y EXPORCAFE. Aunque este gráfico representa la comercialización en Guatemala, no es muy diferente de lo que sucede en Honduras y El Salvador.

Grafico 3. Canales de comercialización en Guatemala.



En el marco del taller de diagnóstico de la Cadena de Valor de Café no se proporcionaron datos sobre las producciones específicas de café en los departamentos de Chiquimula y Jutiapa. Sin embargo, datos sobre la cadena de café a nivel nacional, reportan que en la región IV conformada por Sta. Rosa, Jalapa y Jutiapa, se produce 1,498,175 sacos oro, que corresponde al 32% del volumen de producción nacional, y de estos se comercializa el 70% en cereza y 30% en pergamino. Mientras en la región VII, conformada por Zacapa y Chiquimula, se produce 828,475 sacos oro, 50% se comercializa en cereza y 50% en pergamino.

Para la **Región Trifinio y Centroamérica**, los tres principales comerciantes son: Neumann Kaffe Gruppe, de Alemania; la británico-suiza Volcafé-ED&F Man; y ECOM de Suiza. Estas corporaciones controlan casi la mitad del comercio de café del mundo, comercializando a través de:

- Bernhard Rothfos GmbH
- Deutsche Extrakt Kaffee GmbH
- J.Th. Douqué's Koffie BV
- ECOM Agroindustrial Corp. Ltd
- EFICO n.v./s.a.
- Mondelez
- Louis Dreyfus Commodities Suisse S.A.
- Sucafina sa
- Tchibo GmbH
- VOLCAFE LTD.

Los dos principales tostadores de café en el mundo son Nestlé y Mondelez. Los cinco principales participantes controlan juntos alrededor del 85% del mercado, mientras que los participantes nacionales y de especialidades (nichos de mercado) constituyen el restante. Sin embargo, el nivel de concentración en el sector tostador difiere por país, yendo entre alrededor de 75% (Italia) al total del mercado (Finlandia). Existe una cantidad de tostadores nacionales aunque, especialmente en Francia e Italia, es donde aún existe una tradición más fuerte de tostadores pequeños. Estos últimos venden bajo su propio nombre de marca, o abastecen a los minoristas con sus productos de marca privada.

3 Actores y co actores de la Cadena de Valor de Café en la Región del Trifinio.

Los actores y co actores³ de la cadena de valor fueron analizados por país, y en el cuadro.3 se presenta los actores por país y los comunes en que son comunes en los tres países.

³ Instituciones que brinda apoyo técnico, financiero, y servicios de insumos y bienes.

Cuadro 3 Actores y co actores de la Cadena de Valor de Café.

El Salvador	Honduras	Guatemala	En común.
Asistencia Técnica y Financiera.			
• CSC: Consejo Salvadoreño del Café. • PROCAFE • CENTA-MAG • CONAMYPE • ONGS	• IHCAFE • ONG • SAG	• ANACAFE • MAGA	• Programas y proyectos de la CTPT: • PROTCAFES/Fundación HRNS & Neumann Kaffee Gruppe (NKG) • GIZ • KFW • CATIE • Mancomunidades: Copán Ch'ortí' y MTFRL
Asociaciones y cooperativas			
• AGASACARE • ACPROA • COOPALMA • ACOOPAMUS • ASAASLAPA		• <u>Chiquimula:</u> ○ COOSAJÓ ○ COATRI ○ CAICAFE ○ CADECH ○ ACCSO ○ La Montañita ○ Apolo ○ AMO. • <u>Jutiapa</u> ○ Renacimiento ○ Mezcal ○ APAS	
Servicios. Insumos / Maquinaria			
• DISAGRO • FERTICA		• Mayafert S.A. • DISAGRO S.A • Servicios Agroindustriales y Agrícolas S.A. SIDASA	• DISAGRO
Servicios. Financieros			
• Cajas de crédito • BFA • ALBA		• BANRURAL	
Exportadores			
• UNEX • J. HILL • IBERO de El Salvador • NEDECAZA • El Volcán.	• BECAMO • Beneficio Sta. Rosa • INAGINSA • HONDUCAFE • COAGRISAL	• SERTINSA • FEDECONCAGUA • EXPORTCAFE. • AGEXPORT • Asociación de exportadores de Café - ADEC	
Certificadoras			
•	• Biolatina		• UTZ Certified • Rainforest Alliance

El Salvador	Honduras	Guatemala	En común.
			• Mayaserve • Control Unión

La información de este cuadro es una primera aproximación a los actores de la Cadena de valor de café, en la medida que el proceso de organización de la mesa avanza se identificarán otros actores.

PROCATFES reporta que la cobertura que tiene en la región en cifras es de:

Indicador	El Salvador	Honduras	Guatemala	TOTAL
Total beneficiarios directos	414	1,335	735	2,484.00
Total beneficiarios por familia	2,223	6,171	3,897	12,291
Total organizaciones	11	41	25	77
Área total (ha)	2,159.30	4,804.10	1,139.30	8,102.70
Area en café (ha)	734.50	2582.90	555.50	3,872.90

4 Análisis Situacional de la Cadena de Valor.

4.1 Análisis FODA de la Cadena de Valor de Café en la región Trifinio.

Las fuerzas y debilidades han sido analizadas en otros momentos, pero solo desde la perspectiva de los productores. Sin embargo, en este Diagnóstico se pretende hacer un análisis más amplio, considerando como base o punto de partida los eslabones de la cadena de valor de café en la Región Trifinio. No obstante, informaciones ya recolectadas, desde la percepción solo de los productores, sirvieron de base para el análisis y priorización de las fuerzas y debilidades.

El análisis parte de un FODA⁴, plano y llega a un FODA Sistémico, que facilita la elaboración de estrategias y actividades de manera integral y sistémica con base en el análisis situacional.

⁴ FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Grafico 4. FODA plano y su significado.

Fortalezas Interno al Sistema Hacen sentirse fuerte. Son positivas. Son recursos, conocimientos, condiciones que Fortalecen, empujan, estimulan, etc.	Oportunidades Externo al Sistema Son positivas. Son recursos, conocimientos, condiciones que favorecen, influyen positivamente sobre el sistema, crean ventajas
Debilidades Interno al Sistema Lo que limita. Son recursos, conocimientos, condiciones actitudes que limitan, frenan y obstaculizan, etc.	Amenazas Externo al Sistema Causan riesgos Obstaculizan avances deseados o cambios, Ponen fronteras limitantes, influyen negativamente sobre el sistema.

Se considera el Sistema a la cadena de valor de café en la región del Trifinio.



Actores de la Cadena de Valor de la Región Trifinio haciendo el análisis de las fortalezas y debilidades.



Cuadro 4 Fortalezas y Oportunidades de la CdV⁵ de Café en la región del Trifinio

En rojo y cursiva las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas priorizadas por actores claves en el taller de Diagnóstico de la cadena de valor. En algunos casos, aparece el país de donde proviene la información entre paréntesis, porque aparentemente hay contradicción entre las opiniones con grupos de otro país.

Fortalezas	Oportunidades
1. Potencial agro climático de la zona 2. Disponibilidad de Mano de Obra (Gua). 3. Sistema de cultivo bajo sombra. 4. <i>Producción de café de calidad. / Potencial para la denominación de origen.</i> 5. Capacidad instalada de beneficios húmedos. 6. Inclusión real de la mujer en procesos productivos. 7. <i>Integración familiar en el trabajo de finca</i> 8. <i>Implementación de buenas prácticas agrícolas en recolección y beneficiado</i> 9. <i>Asociatividad</i>	1. <i>Presencia de instituciones y proyectos /programas. – Recursos financieros en la región</i> 2. Tratado del Plan Trifinio. 3. Ubicación geográfica estratégica. 4. Áreas disponibles para ampliar área cultivada 5. Acceso a nuevos mercados. 6. <i>Generación de empleo temporal</i> 7. <i>Capitalización de cooperativas de productores.</i> 8. <i>Reserva de la Biosfera.</i> 9. Parcelas demostrativas. 10. Alianzas a nivel local y regional. 11. Producción limpia del café.

⁵ Cadena de Valor

Debilidades	Amenazas
1. <i>Altos costos de producción / insumos caros</i> 2. <i>Limitada asistencia técnica, confiable y no comercial.</i> 3. <i>Infraestructura de procesamiento limitada</i> 4. <i>Falta de organización</i> 5. <i>Prácticas de cultivo convencional</i> 6. <i>Uso de variedades susceptibles</i> 7. <i>Escasa mano de obra para la recolección (Hon).</i> 8. <i>Contaminación por el uso de agroquímicos.</i> 9. <i>Incidencia de Plagas y enfermedades</i> 10. <i>Resistencia de los productores a estar organizados.</i> 11. Cafetos muy antiguos y bajas producciones 12. Falta capacidad administrativa gerencial. 13. Falta de financiamiento para el manejo de fincas	1. <i>Financiamiento escaso y costoso</i> 2. Falta de apoyo institucional. 3. Presencia de intermediarios (coyotes) 4. <i>Infraestructura vial en mal estado.</i> 5. Falta de controles internos de las organizaciones. 6. <i>Efectos del cambio climático</i> 7. <i>Insuficiente investigación /falta de fondos</i> 8. <i>Caída de los precios/ Precios variables.</i> 9. <i>Altos impuestos.</i> 10. <i>Pulverización/ dispersión de los recursos financieros y técnicos.</i> 11. Financiamiento por los compradores de café 12. Analfabetismo y falta de educación sobre buenas prácticas agrícolas y de manejo de cosecha 13. Migración de jóvenes, que ya no tienen interés en cultivar café

Para pasar del FODA plano al FODASIS se definen nuevos campos: potencialidades, riesgos, desafíos, limitaciones que se forman, cuando se cruzan los rubros del FODA plano. Son campos de acción en donde se encuentran estrategias o actividades o ideas de afrontamiento.

Los cruces probables son:

- Oportunidad con Fortaleza: Potencialidades
- Oportunidad con Debilidad: Desafíos
- Amenaza con Fortaleza: Riesgos
- Amenaza con Debilidad: Limitaciones

Para estos cruces partimos de los aspectos priorizados por los actores claves en el taller de diagnóstico y obtenemos una lista de acciones y actividades que deben ser consideradas en la planificación de la Mesa de Café de la Región del Trifinio.

Cuadro 5 FODASIS de la CdV de Café en la región del Trifinio

Cruces		Potenciales = estrategias de corto plazo, mucho impacto rápido en todo la CdV.
Fortalezas	Oportunidades	
1,4	1,9	• Enfoque en café de alta calidad e incremento de la productividad por los programas, e instituciones de cooperación técnica y financiera en la región.
4	1,7	• Apoyo para la mejora de la infraestructura de procesamiento y beneficiado del café. • Promoción de beneficios de uso colectivo.

Cruces		Potenciales = estrategias de corto plazo, mucho impacto rápido en todo la CdV.
Fortalezas	Oportunidades	
7,6,2	6	Programas para la integración de la familia en el proceso productivo de café, bajo principios de equidad, respeto a los derechos humanos y convenios o tratados internacionales.(OIT)
7	1, 11	Sistematización de buenas prácticas en la recolección y beneficiado del café (producción más limpia)
9	7,1,10	Reforzar por las instituciones y las Mesas de Café de la Región Trifinio, así como programas de asociatividad empresarial y alianzas trinacionales.
4	11	Programas para incentivar la producción más limpia y café de alta calidad.

Cruces		Desafíos = estrategias que ya en parte se realizan por las de los cuadrantes activo y crítico. Son de mediano y largo plazo, fortalecen la CdV y los cambios que podrían ser iniciados por las otras estrategias anteriores.
Oportunidades	Debilidades	
1,7	1	- Promover alianzas por la compra colectiva o en asocio de insumos y servicios. - Convenios con casa o empresas comerciales de insumos.
1	2	- Revisar estrategias de las instituciones que por competencia tienen mandato de brindar asistencia técnica. - Revisión de cómo funciona la cooperación entre productores de café e instituciones de asistencia técnica. - Probar nuevos modelos de asistencia técnica, que consideren la participación organizativa y económica de los productores.
1	5, 6, 8,9	Capacitación que promueva la adopción de buenas prácticas de cultivo, cosecha, beneficiado y comercialización de café
1,9,4	4,6,11	- Establecimiento de parcelas demostrativas con nuevas variedades resistentes a la roya, con la opción que sean de perfil con tasa alta. - Programa de extensión agrícola con el uso de parcelas demostrativas (días de campo, días demostrativos)
1, 11	8, 9	- Incentivar la producción más limpia desde el cultivo y en toda la cadena productiva de café para lograr café de calidad con posibilidades de certificación. - Promover MIP y uso adecuado de plaguicidas.
1	11	Capacitación a productores (diplomado) sobre administración y gestión agrícola. (coordinado con las universidades).

Cruces		Riesgos = estrategias de largo plazo, se realizan al final, fuerte influencia por las demás estrategias, tienen carácter de establecimiento y congelamiento de la CdV.
Amenazas	Fortalezas	
3	9	• Monitoreara la participación de intermediarios llegando a acuerdos en conjunto para la comercialización a través de la MCT.
6,7	1	• Convenios con Universidades para el fomento de investigación en temas de producción y económicos de la cadena de valor de café en la región del triffinio.
8	9	• Comercialización en asocio. • Posicionamiento de una marca de café.
9	1	• Propuestas de ley elaboradas desde la MCT para disminuir impuestos y mejorar otros aspectos económicos en la cadena de valor.
10	9	• MCT, desde su estructura de conducción debe orientar y priorizar las inversiones de los cooperantes en la región.
12	7,6	• Fomentar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en beneficios /empresas privada, exportadoras, proveedoras de insumos y servicios y universidades.

Cruces		Limitaciones = estrategias de corto y mediano plazo, influyen mucho sobre los demás pero desestabilizan también, si no se realizan.
Amenazas	Debilidades	
5, 2	2	• Monitorear a través de auditorías sociales de los servicios de instituciones del gobierno y cooperación internacional.
3	4	• Organizar a productores a fin de monitorear el accionar de intermediarios.
11	13	• Gestionar desde la MCT nuevas fuentes de financiamiento, banca internacional, regional. • Proporcionar a productores y actores de la CdV, información sobre fuentes de financiamiento

4.2 Análisis de la Intersecciones entre los eslabones de la Cadena de Valor de Café en la Región Triffinio.

Las intersecciones en la Cadena de Valor de Café en la región del triffinio, son los puntos en los que la responsabilidad se transfiere de una persona o de un eslabón a otro de la cadena.

Cuadro 6 Análisis de las Intersecciones “cuellos de botella” en la CdV de Café en la región Trifinio.

Cadena de Valor de Café en la región del Trifinio.				
Intersección (¿Entre que eslabones?)	Problemas de intersección (Descripción del “cuello de botella”)	Actores involucrados (personas, instituciones, asociaciones, etc.)	Propuestas de solución	¿Quiénes pueden apoyar?
Cultivo⇌Cosecha	• Escases de mano de obra para la recolección.	• Productores • Corteros • Niños/as cortadores.	• Incentivar la productividad/ incorporar personal de otros lugares. • Capacitación y reconocimiento al cortador	• Ministerios de Gobernación o del Interior
Cultivo⇌Cosecha	• Vías de acceso en malas condiciones dificultan la recolección	• Municipalidades • Fondo vial.	• Involucramiento de la municipalidad en las zonas de producción. • Organización por parte de los productores para mantenimiento de carreteras	• Ministerios de Obras Públicas.
Cultivo⇌Cosecha	• Escases de recursos financieros para la recolección.	• Productores • Banca • Fondo Cafetero. • Propietarios.		• Instituciones técnicas en café en el Trifinio. • Ministerio de agricultura. • Mesa nacional del café. • Policía. • ANACAFEH. • APROTCAFE. • IHCAFE

Cadena de Valor de Café en la región del Trifinio.				
Intersección (¿Entre que eslabones?)	Problemas de intersección (Descripción del “cuello de botella”)	Actores involucrados (personas, instituciones, asociaciones, etc.)	Propuestas de solución	¿Quiénes pueden apoyar?
Cultivo⇒Cosecha	• Malas prácticas de corte afectan la producción. • No se repela y queda café en el suelo y plantas que son hospederos de plagas. • .	• Banca • Exportadores • Fondo Cafetero. • Propietarios.	• Supervisión en la corta.	• Instituciones técnicas en café en el Trifinio. • Ministerio de agricultura. • Mesa nacional del café. • Policía. • ANACAFEH. • APROTCAFE. • IHCAFE
Recolección Comercialización Beneficiado.	• Malas carreteras que afectan el traslado con calidad. • Cosechas comprometidas por anticipo de intermediarios al productor. • No se reconoce la calidad, faltan procesos de catación eso lleva a precios bajos. • Desconocimiento del movimiento y precios en la bolsa de valores.	• Municipalidades • Gobierno nacional. • Cooperativas. • Bancos. • Intermediarios. • Exportadores. • Productores. • Organizaciones de café.	• Incidencia política. • Facilitar acceso a créditos a tasas de interés bajas. • Crear centros de catación. • Organización de los productores. • Apoyo a acceso de información de mercado.(inteligencia de mercado).	• Convenios entre IHCAFE y bancos. • Ministerios de agricultura

5. Lecciones aprendidas de experiencias similares en la conformación de mesas de café u organizaciones homologas.

Con el objetivo de aprender de experiencias similares y retomar estos aprendizajes en la conformación de la Mesa de Café de la Región Trifinio. Para cumplir con este objetivo partimos de reflexionar sobre los logros pero también sobre las limitantes que otras experiencias han tenido y a partir de allí, pensar cuales son las lecciones aprendidas extraídas y medidas concretas para no olvidar estas en la conformación de esta mesa.

Las lecciones aprendidas son:

- Se requiere consenso de ideas para llegar a acuerdos formales y legales.
- Debe haber interés que motive la organización de todos los actores.
- Es necesario la claridad de roles en todos los actores.
- La mesa debe ser un espacio que orienta o facilita el trabajo en todos los temas relacionados con café.
- Es imprescindible el acompañamiento, el monitoreo y la evaluación de las acciones que se implementen en el marco de la MCT.
- Mesa debe facilitar el acceso a la información de mercado.
- Mesa necesitará pensar e implementar un proceso de gestión de conocimiento.
- La MCT debe integrar todos los actores de diferentes sectores y todos aquellos involucrados en la Cadena productiva de café. Fortalecer vínculos con diferentes actores relacionados con la temática.
- Para que la mesa se consolide se requiere contar con un equipo multidisciplinario.
- Se requiere tiempo para la apropiación del “qué hacer” de la mesa por parte de los socios.
- Mesa debe definir trabajar con principios procurar el beneficio de sus socios con equidad.
- MCT debe trabajar con principios de transparencia y rendición de cuentas.

6. Consideraciones para la organización de la Mesa de Café de la Región Trifinio.

- La organización de la mesa debe considerar la inclusión de todos los actores de la cadena de valor de café. El reto es incluir en la MCT a empresa privada, los exportadores y los proveedores de insumos. Solo en la medida que se comprenden las interdependencias entre los eslabones de la cadena de valor y se llega a una visión conjunta, la experiencia será exitosa.
- Un gran énfasis del trabajo de la mesa deberá ser el fortalecer las capacidades de los pequeños productores, que son la mayor representación de la producción en la región.

- La MCT tiene el reto de apoyar/facilitar la organización de los pequeños productores que son el 90% de los productores de la región Trifinio.
- Debería de haber un equilibrio en la representación de los diferentes sectores de los eslabones de la cadena de valor. De manera que estén representados todos en igual o similar proporción.
- Un tema clave es el fortalecimiento de capacidades en todos los niveles, de los individuos o productores, de las instituciones u organizaciones, de las redes o cooperativas, mesas de café, y el fortalecimiento de las capacidades para lograr incidencia política.
- La MCT, para su implementación debe tener claridad sobre los lineamientos y procedimientos claves.
- Un equipo asesor técnico sería, conformado posiblemente por cooperantes internacionales, sector académico sería conveniente incluirlo en la estructura de conducción de la MCT.
- Es imprescindible que la MCT, tenga representatividad a nivel político, con autoridades de gobierno.

7. Bibliografía.

- Montufar C., Juan Carlos Montufar; Comisión Trinacional del Plan Trifinio, Secretaría Ejecutiva Trinacional, primer encuentro Centroamericano de territorios transfronterizos, Lecciones Aprendidas en el Marco del Plan Trifinio, Esquipulas, Guatemala, 31 de mayo 2012
- Montufar C., Juan Carlos Montufar; Propuesta de Creación de la Mesa Trinacional de Café y su Unidad de Café Trifinio Esquipulas, Guatemala, 31 de mayo 2012
- Fundación hanns r. Neumann stiftung, Propuesta de Institucionalización de la mesa trinacional de café y la unidad de café trifinio en la región trifinio.
- Muñoz A. Claudia Y. Aproximación a la Cadena de Valor de Café en Guatemala, Informe final, Noviembre 2010.
- Problemática del Café en la región del Trifinio. Documentación de los aportes de productores en talleres de preparación para la Conformación de la Mesa de Café de la región del Trifinio. Septiembre 2013.
- Regional Team Latin America Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI) Ministry of Foreign Affairs Cv3 Cafés Especiales en El Salvador, Analisis de la cadena de valor, Beursplein 37 | 3011 AA | Rotterdam | The Netherlands , P.O. Box 30009 | 3001 DA | Rotterdam | The Netherlands.
- IHCAFE, Perfil Sectorial, Café de Honduras. Situación actual y Perspectivas, Mayo 2013.

- Ruiz, Pablo; El Cambio Climático en Trifinio – “Café y Clima” Esquipulas, Octubre de 2012
- <http://academic.uprm.edu/mmonroig/id49.htm>
- GIZ, Modelo de Gestión sostenible de programas. Capacity WORKS. 2012,

8. Anexo

8.1 Lectura del FODASIS

Los cuadrantes indican la dinámica de los campos de acción y de las estrategias.

- Dinámica del campo de acción:
 - **Activo-positivo:** fuerte movimiento e influencia activa y positiva sobre el resto, empuja positivamente, inicia cambios
 - **Crítico-negativo:** fuerte movimiento e influencia activa y negativa sobre el resto, peligra el sistema
 - **Resistente:** fuerzas equilibradas entre negativo y positivo, neutralizante, estabilizante del estatus quo de elementos internos al sistema, lugar de resistencias pero también de condiciones aprovechables, aquí se anclan los cambios sostenibles internos al sistema, de largo aliento
 - **Estabilizante:** fuerzas equilibradas entre negativo y positiva de largo aliento, estabilizante del sistema por un lado, por el otro lado puede tumbar todo el sistema, si no se toman en cuenta los riesgos inherentes
- Dinámicas de las estrategias, elaboradas para los campos de acción en sus cuadrantes:
 - **Activo-positivo:** estrategias de corto plazo, mucho impacto rápido en todo el sistema analizado, influencia fuerte sobre las otras estrategias de las otros cuadrantes, hay que iniciarlas ya, fuertes empujes e inicios de cambios
 - **Crítico-negativo:** estrategias de corto y mediano plazo, influyen mucho sobre los demás pero desestabilizan también, si no se realizan. Van íntimamente vinculadas con las estrategias del cuadrante activo, enfrentan resistencias en el sistema
 - **Resistente:** estrategias que ya en parte se realizan por las de los cuadrantes activo y crítico. Son de mediano y largo plazo, fortalecen el sistema y los cambios iniciados por las otras estrategias anteriores. Hay que iniciar su realización más tarde
 - **Estabilizante:** estrategias de largo plazo, se realizan al final, fuerte influencia por las demás estrategias, tienen carácter de establecimiento y congelamiento del sistema. Si no se encaran al final, pueden desestabilizar todo de nuevo y reivindicar los cambios y logros ya obtenidos por las otras estrategias realizadas

Grafico 4. FODASIS- Dinámica de los campos de acción y de las estrategias.

