

2024

INFORMES EN CONTRASTE

**34** TURISMO RESPONSABLE

# COOPERATIVA LOS PINOS

## Construir alternativas desde la proximidad

ERNEST CAÑADA





INFORMES EN CONTRASTE  
34

**Cooperativa Los Pinos:  
construir alternativas desde la proximidad.**  
Ernest Cañada

Alba Sud Editorial  
Serie Informes en Contraste, núm. 34, 2024

Este informe se publica en el marco del proyecto “Reactivación turística post-COVID19: alertas contra el incremento de desigualdades globales. 2a fase: propuestas”, impulsado por Alba Sud con el apoyo de la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo (convocatoria 2022).



Del texto:  
Ernest Cañada



De esta edición:  
Alba Sud Editorial  
info@albasud.org  
[www.albasud.org](http://www.albasud.org)

Diseño gráfico: *Sauló, Vinyes i Pins SCCL*  
Imagen de portada: Ernest Cañada  
Barcelona, 2024  
ISBN: 978-84-09-66164-0

### COMITÉ EDITORIAL

Raoul Bianchi (Manchester Metropolitan University, Reino Unido), Asunción Blanco Romero (Universitat Autònoma de Barcelona, España), Macià Blázquez (Universitat de les Illes Balears, España), Ernest Cañada (Universitat de les Illes Balears, España), Matilde Córdoba (University of California, Estados Unidos), Inma Díaz Soria (Universitat Autònoma de Barcelona, España), Robert Fletcher (Wageningen University, Países Bajos), Jordi Gascón (Universitat de Barcelona), Inés Gutiérrez Cueli (Universitat Oberta de Catalunya, España), Samuel Jouault (Universidad Autónoma de Yucatán, México), Clément Marie dit Chirot (Université Angers, Francia), Gema Martínez Gayo (Universidad Oberta de Catalunya, España), Claudio Milano (Universitat de Barcelona), Ivan Murray (Universitat de les Illes Balears, España), Enrique Navarro (Universidad de Málaga), Cristina Oehmichen (Universidad Nacional Autónoma de México, México), Diana Ojeda (Indiana University Bloomington, Estados Unidos), Andrés Pinassi (Universidad Nacional del Sur – CONICET, Argentina), Angela Teberga (Universidade de Brasília, Brasil).

*El presente informe ha sido evaluado por arbitraje externo de doble ciego.*



### Ernest Cañada

Doctor en Geografía e investigador postdoctoral en la Universitat de les Illes Balears. Entre sus publicaciones más recientes con Alba Sud destacan: [El malestar en la turistificación. Pensamiento crítico para la transformación del turismo](#) (en coedición con Clément Marie dit Chirot e Ivan Murray, Icaria Editorial, 2023); [¡Puro verde! Parques urbanos del Gran Área Metropolitana de San José](#). Barcelona: Alba Sud Editorial (en coautoría con Carla Izcara, Alba Sud Editorial, Informes en Contraste, 32); [Políticas públicas en turismo en América Latina y el Caribe: análisis comparado](#) (en coautoría con Érica Schenkel, Alba Sud Editorial, Informes en Contraste, núm. 28, 2023); [Crisis y reactivación turística. Perspectivas comparadas entre Cancún, Macao-Punta Cana y Guanacaste](#) (en coautoría con Giselle Cedeño, Cristina Oehmichen y Arturo Silva Lucas, Alba Sud Editorial, Informes en Contraste, núm. 27, 2023); [Turismo y memorias de la Guerra de España. Una propuesta de Educación para Justicia Global](#) (en coautoría con Carla Izcara y Raül Valls, Alba Sud Editorial, Informes en contraste, núm. 24, 2023); [Turismos de proximidad: demanda de una política pública](#) (en coautoría con Carla Izcara y Raül Valls, Alba Sud Editorial, Informes en Contraste, núm. 26, 2023); [Reactivación turística y transformaciones del trabajo. Barcelona, escenario de precariedad](#) (en coautoría con Carla Izcara, Alba Sud Editorial, Informes en contraste, núm. 21, 2022); [Válvulas verdes. Parques urbanos en el Área Metropolitana de San Salvador](#) (en coautoría con Xenia Ortiz, Alba Sud Editorial, Informes en contraste, núm. 20, 2022); [Transformar el turismo desde la proximidad. ¿Cómo abordamos el debate en Cataluña?](#) (en coautoría con Carla Izcara, Alba Sud Editorial, Informes en contraste, núm. 19, 2022); [Turismos de proximidad, un plural en disputa](#) (coeditado con Carla Izcara, Icaria Editorial, 2021); [Caminos hacia un turismo post-capitalista](#) (en coautoría con Robert Fletcher, Asunción Blanco-Romero, Macià Blázquez-Salom, Ivan Murray Mas y Filka Sekulova, Alba Sud Editorial, Informes en contraste núm. 18, 2021); [#TourismPostCOVID19. Turistificación confinada](#) (en coedición con Ivan Murray, Alba Sud Editorial, 2021); [Precariedad laboral y viviendas de uso turístico. Alertas por una reactivación postpandemia](#) (en coautoría con Carla Izcara, Alba Sud Editorial, Informes en contraste, núm. 16, 2021); [SESC Bertioiga, donde el turismo social construye la esperanza](#) (Alba Sud Editorial, Informes en contraste, núm. 17, 2020); (coeditado con Ivan Murray, Icaria Editorial, 2019).

## RESUMEN

El turismo de proximidad se ha fortalecido después de la pandemia de la COVID-19. Esto ha incrementado las visitas en iniciativas de turismo comunitario. El objetivo de este artículo es analizar cómo el turismo comunitario ha aprovechado este incremento de visitas turísticas pospandemia y en qué términos pudieron beneficiarse. La experiencia de la Cooperativa Los Pinos, en El Salvador, fundada en 1980, muestra cómo el fuerte aumento de visitantes a partir de 2021 consolidó el turismo como una fuente complementaria de ingresos. Además, permitió encontrar un mercado para la producción de café con ingresos mucho más elevados que otras vías de comercialización, como el comercio justo. La investigación se basa en un trabajo etnográfico realizado durante seis estancias de investigación entre 2007 y 2022. La experiencia de Los Pinos muestra que aquellas iniciativas que estaban orientadas previamente a mercados locales de clase media y baja, con una oferta de gastronomía y servicios, más que de alojamiento, han podido aprovechar mejor la oportunidad del incremento de visitantes. La consolidación de turismo de proximidad permite fortalecer circuitos cortos de comercialización de la producción agrícola.

**Palabras clave:** agricultura campesina, café, comercialización, economía social y solidaria, turismo comunitario, turismo de proximidad



Fotografía: Ernest Cañada

# ÍNDICE

pág. 7	<b>1. Introducción</b>
pág. 9	<b>2. Revisión de la literatura y teoría</b>
pág. 13	<b>3. Metodología</b>
pág. 15	<b>4. Resultados</b>
pág. 15	4.1. Los inicios de la Cooperativa Los Pinos
pág. 19	4.2. Producción y comercialización de café
pág. 22	4.3. El proyecto turístico
pág. 26	4.4. Consolidación pospandemia
pág. 34	<b>5. Discusión</b>
pág. 36	<b>6. Conclusiones</b>
pág. 39	<b>Referencias</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

El aumento de las visitas ha abierto las posibilidades de incrementar los ingresos de muchos negocios rurales, pero también ha sido una fuente de malestar a causa de la masificación y ha provocado reacciones contrarias al turismo.

El turismo de proximidad parece fortalecerse después de la pandemia de la COVID-19 (Rantala et al., 2024a, 2024b). Esta mayor atención sobre las posibilidades de relocalización de la actividad turística ha incrementado la atención académica sobre un fenómeno que ha sido descrito como un “giro local”, que pondría en el centro las necesidades locales (Higgins-Desbiolles & Bigby, 2021). Además, este proceso se ha visto estimulado por la crisis climática y energética, que cuestiona la sostenibilidad de la movilidad turística internacional (Scott et al., 2019). Del mismo modo, las visitas en áreas rurales se han incrementado en distintos contextos (Cañada & Izcarra, 2021; Dot et al., 2021; Romagosa, 2020). Este aumento ha abierto las posibilidades de incrementar los ingresos de muchos negocios rurales, pero también ha sido una fuente

de malestar a causa de la masificación (Donaire et al., 2021), y ha provocado reacciones contrarias al turismo como se identificaron previamente en destinos urbanos (Milano et al, 2019).

En este contexto contradictorio, el turismo comunitario, concebido como una forma colectiva de gestión de la actividad turística (Cañada, 2014; Ruiz-Ballesteros, 2017), ha vivido una situación crítica en América Latina. En su desarrollo se priorizaron políticas públicas y de cooperación internacional que favorecieron los mercados internacionales con un mayor poder adquisitivo (SNV & OMT, 2010; Zapata et al., 2011) en detrimento de circuitos comerciales de proximidad (Cañada, 2015, 2019). Durante la pandemia de la COVID-19, muchas de estas iniciativas sufrieron una situación de crisis por la brusca caída de turistas. Así, en América Latina y el Caribe las llegadas internacionales pasaron de 117,71 millones en 2019, antes de la pandemia, a 47,47 millones en 2020 y 56,43 millones en 2021, según datos estadísticos de ONU Turismo. El impacto a escala local en iniciativas de turismo comunitario ha sido descrito con bastante detalle, a pesar del poco tiempo transcurrido, en diversos países de América Latina como México (Jouault et al., 2021; Velázquez & López-Guevara, 2023), Perú (Gascón & Mamani, 2021), Ecuador (Sánchez-Piedra et al., 2023) o Brasil (Freitag & Camargo-Borges, 2024).

En algunas comunidades se dieron cuenta de su vulnerabilidad. En consecuencia, trataron de recuperar la producción agropecuaria y fortalecer sus vínculos con el mercado doméstico y de proximidad. Pero cambiar los canales de comercialización no es sencillo ni rápido. Por otra parte, las experiencias que ya estaban orientadas hacia mercados de proximidad pudieron aprovechar el incremento de visitantes. Su

1.  
INTRODUCCIÓN

experiencia muestra la potencialidad de una estrategia comercial que hasta el momento no ha sido suficientemente reconocida.

El objetivo de este informe es analizar cómo desde el turismo comunitario se puede aprovechar este incremento de visitas pospandemia por parte de una clientela de proximidad y como esto, a su vez, podría posibilitar procesos de recampesinización. La [Cooperativa Los Pinos](#) en El Salvador muestra las potencialidades de un turismo comunitario orientado hacia estos mercados de proximidad, mayoritariamente constituido por clases medias-bajas. En esta iniciativa la actividad turística se ha articulado en torno a la gastronomía local y el atractivo paisajístico. Con su consolidación pudieron diversificar sus fuentes de ingresos y encontraron en el turismo una forma de potenciar un nuevo mercado de su principal producto agrario: el café. Así, además de complementar sus ingresos, lograron generar sinergias que multiplicaron sus beneficios y reforzaron la producción cafetalera. Estos efectos no son tan fácilmente replicables con mercados internacionales, debido a la dificultad de mantener los canales de consumo directo y comercialización del producto. A partir del caso de la Cooperativa Los Pinos, se extraen lecciones para contribuir a una transición del turismo comunitario hacia mercados turísticos de proximidad en el contexto de pospandemia.

Fotografía: Ernest Cañada.



# 2.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA Y TEORÍA

El presente estudio de caso sobre la Cooperativa Los Pinos se enmarca en dos de los grandes debates en la literatura académica sobre turismo: 1) el reconocimiento reciente de la importancia del turismo de proximidad como vía para transformar esta actividad en un contexto de emergencias crónicas o policrisis que agudiza las incertidumbres sobre su futuro y 2) las relaciones entre agricultura campesina y turismo, y hasta qué punto la introducción de este tipo de actividades provoca procesos de descampesinización o, eventualmente, podría favorecer dinámicas de recampesinización.

### TURISMO DE PROXIMIDAD

La pandemia de la COVID-19, con movilidades reducidas y restricciones de la interacción social, sacudió al turismo internacional (Hall et al., 2020). El turismo doméstico, y en particular el de mayor cercanía a los respectivos lugares de residencia, fue lo que salvó una parte de la actividad turística en tiempos críticos (UNWTO, 2020). A pesar de las actuales dinámicas de reactivación pospandemia, diversos factores podrían favorecer la continuidad de esta orientación: la agudización de la crisis climática y energética, con incrementos de precios y mayores restricciones sobre el transporte internacional (Gössling et al., 2023); su menor coste en relación con otros viajes internacionales (Gössling, et al., 2024); las tensiones geopolíticas (Bianchi & Stephenson, 2014); o incluso una mayor concienciación de una parte de la población (Lebrun et al., 2022; Romagosa, 2020).

El turismo de proximidad se ha considerado como la actividad que puede realizarse relativamente cerca del lugar de residencia.

Durante los últimos años, el turismo de proximidad ha ganado peso en los análisis académicos (Salmela et al., 2021). Ha sido interpretado desde distintas perspectivas, pero en un contexto de crisis socioecológica y climática como la actual, ha predominado su dimensión geográfica, por reducir los impactos ambientales de sus formas de movilidad (Díaz-Soria y Llurdés, 2013). Así, se ha considerado como la actividad que puede realizarse relativamente

cerca del lugar de residencia. Sin embargo, las distancias son relativas según los contextos, pero debería poderse regresar al lugar de residencia en el mismo día, si se considera necesario, aunque esto pueda contradecir las definiciones usuales del concepto de turismo (Cañada & Izcarra, 2021). La crisis climática vuelve urgente un replanteamiento de la movilidad turística, una de sus principales responsables (Dubois et al., 2011; Gössling et al., 2019). En particular, se ha señalado cómo una de las principales contribuciones a la crisis climática tiene que ver con la hipermovilidad de

2.  
REVISIÓN DE LA  
LITERATURA Y  
TEORÍA

los sectores con mayor poder adquisitivo (Cohen, 2016). En este contexto, el turismo de proximidad ha ganado peso en el debate sobre las posibles transformaciones del turismo y su contribución a una transición socioecológica (Díaz-Soria & Izcarra, 2023). También se considera que hace hincapié en los destinos locales, distancias cortas y el uso de medios de transporte con menos emisiones de carbono (Díaz-Soria, 2017; Rantala et al., 2021) y con cierto compromiso con el desarrollo local (Jeuring & Haartsen, 2017). Al mismo tiempo, es concebido como un espacio en disputa entre distintos intereses (Cañada & Izcarra, 2021). Por una parte, es visto como una posibilidad de reproducción del capital, afectado por las limitaciones e incertidumbres en la movilidad internacional. Por otra, este “giro local” abre la posibilidad de repensar el bienestar, la seguridad y la protección de la misma población residente (Tomassi y Cavagnaro, 2020), lo cual conlleva una transformación del turismo en un sentido de mayor justicia y sostenibilidad (Higgins-Desbiolles y Bigby, 2021), que pueda contribuir a la “prosperidad humana” (Cheer, 2020) e incluso tener un carácter poscapitalista (Fletcher et al., 2021). La hipótesis de que el fin del modelo de movilidad internacional basada en el turismo barato gana cada vez más peso (Murray, 2023). Por este motivo, el turismo de proximidad podría ser visto como una posible vía de transformación de este sector en un contexto de polícrisis (Bianchi & Milano, 2024).

A pesar del interés por las potencialidades del turismo de proximidad como herramienta de cambio, aún no hay suficientes evidencias de su capacidad económica para hacer frente a una eventual reducción del turismo internacional. Se ha destacado que el acercamiento entre potenciales consumidores y productores en un determinado territorio permite impulsar estrategias de desarrollo local (Díaz-Soria & Izcarra, 2023; Fusté et al., 2020). Pero existe un vacío en la literatura académica sobre el turismo de proximidad dedicada a sus potencialidades en términos económicos. Para territorios fuertemente turistificados, el riesgo de desplome económico por la disminución de las llegadas internacionales puede ser un fuerte obstáculo para la innovación y la búsqueda de estrategias que reduzcan su vulnerabilidad. Probablemente, el turismo de proximidad no pueda sustituir los ingresos que genera el turismo internacional. En contextos de fuerte turistificación, sería necesario apostar por estrategias de diversificación económica. Pero esta transición puede ser mucho más factible si el turismo, organizado desde la proximidad, sigue contribuyendo en la dinamización económica del territorio. Con este estudio de caso, se pretende reducir esta ausencia de análisis sobre las potencialidades económicas del turismo de proximidad.

## RELACIONES ENTRE AGRICULTURA CAMPESINA Y TURISMO

Las relaciones entre agricultura y turismo han tendido a ser desfavorables a las economías campesinas (Gascón y Ojeda, 2014). Así, se ha documentado extensamente el deterioro, acaparamiento y despojo de recursos como la tierra, el agua, la mano de obra o los ecosistemas (Gascón y Cañada, 2016). Esto ha contribuido a generar procesos de transformación del mundo rural estructuralmente violentos (Devine y Ojeda, 2017) que han contribuido a la descampesinización, en la línea planteada por J. D. van der Ploeg (Ploeg, 2008, 2018).

2.  
REVISIÓN DE LA  
LITERATURA Y  
TEORÍA

Sin embargo, cuando el modelo turístico fija su atención y atractivo en la producción y cultura campesina, puede generar dinámicas positivas que tienden a fortalecer las actividades agropecuarias complementándolas con el turismo (Gascón, 2013). En este sentido, el turismo entraría a formar parte de la pluriactividad que conforman las economías campesinas en la actualidad, en las que también se integran actividades no agrarias (Kay, 2006). Esto supone considerar que la condición de campesinado no es un estatus inamovible, sino que implica una fluctuación permanente. Distintas dinámicas históricas pueden favorecer procesos de descampesinización o de recampesinización (Ploeg, 2008, 2018). El turismo podría ser una de ellas. Así, por ejemplo, se han descrito experiencias, como la asociación ASOPROLA en Costa Rica, en que la combinación entre agricultura orgánica diversificada y turismo no solo ha complementado sus ingresos sino que se han reforzado mutuamente. En este caso, el modelo de producción cafetalera convencional, con costes crecientes en agroquímicos y fuertes oscilaciones en su precio de venta, estaba llevando a la población de Altamira de Biolley a un proceso de abandono de la tierra y descampesinización. El tránsito realizado hacia una agricultura diversificada, orgánica y consumida mayoritariamente en el territorio, gracias al mercado local y a la creciente presencia de turistas, permitió una nueva dinámica de recampesinización (Cañada, 2020). En esta línea, diversos estudios han destacado cómo a través del turismo se puede dar conocer un determinado producto, su proceso de producción y las personas que lo llevan a cabo, lo cual contribuye a su vez a fidelizar clientes (Gascón, 2022; Méndez Gutiérrez del Valle & Monteserín Abella, 2017).

El café es uno de los ámbitos en los que la relación entre agricultura y turismo ha tenido más atención en el análisis académico (Setiyorini et al., 2023). Así, se ha analizado cómo el café podía convertirse en un recurso turístico que potenciara el desarrollo de las poblaciones de los territorios donde se cultiva. Su atractivo paisajístico y cultural, ha contribuido a desarrollar un turismo rural centrado en el café como principal atractivo, como es el caso del Eje Cafetero en Colombia (Ramírez et al., 2004), que bajo el nombre de Paisaje Cultural Cafetero fue reconocido como

El café ha permitido proporcionar experiencias turísticas singulares, vinculadas a la cultura local, a la vez que ha servido como instrumento para educar a los potenciales clientes de café.

Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 2011 (CONPES, 2014). Ha permitido proporcionar experiencias turísticas singulares, vinculadas a la cultura local, como se ha descrito también en el Eje Cafetero de Colombia (Bowen, 2021). Ha servido también como instrumento para educar a los potenciales clientes de café en el conocimiento de sus distintas variedades y métodos de cultivo, como se ha hecho en Dawu Norte, en la cordillera Central de Taiwán (Liu et al., 2017). O, a través de las visitas sobre el territorio, ha ayudado a dar a conocer un determinado café en mercados del Norte Global y, como se ha descrito para el caso de Ruanda (Anbalagan

& Lovelock, 2014) o de distintas iniciativas en Chiapas (Lyon, 2013a), e incluso posicionar internacionalmente una marca de lugar, como ocurre con la región cafetalera en Colombia (Martínez, 2016) o en Costa Rica (Candelo et al., 2019). Asimismo, ha ampliado las posibilidades de profesionalización en las comunidades (Lyon, 2023b), ha incrementado los ingresos económicos de las familias de las comunidades involucradas (Prihayati & Veriasa, 2021), y favorecer su sostenibilidad (Candelo et al., 2019). Se ha

2.  
REVISIÓN DE LA  
LITERATURA Y  
TEORÍA

convertido en un eje de interés para recibir voluntarios y establecer vínculos a través del trabajo, como en el caso de la Cooperativa San Miguel Escobar en Guatemala (Hollas et al., 2020).

A pesar de esta mayor atención en la literatura académica, los análisis sobre las relaciones entre el cultivo del café y el turismo han partido de las potencialidades de este cultivo y todo lo que implica su preparación como atractivo turístico en sí, pero no han tenido en cuenta otras posibles interacciones. En este estudio de caso, la Cooperativa analizada se dedicaba principalmente a la producción de café, pero el desarrollo del turismo no ha basado en las experiencias en torno a este cultivo. Su interacción tiene más que ver con la construcción de nuevos mercados. Así, se espera contribuir al debate sobre cómo determinadas formas de organizar la actividad turística, además de diversificar e incrementar ingresos, puede contribuir a fortalecer procesos de recampesinización.

Fotografía: Ernest Cañada



# 3.

## METODOLOGÍA

La investigación se basa en un trabajo etnográfico realizado en la Cooperativa Los Pinos a lo largo del tiempo. Se realizaron seis estancias de trabajo de campo entre 2007, cuando inició el proyecto turístico, y 2022. Cada una de estas estancias ha tenido una duración de entre una semana y tres semanas. La motivación de estas visitas era llevar a cabo una investigación longitudinal a largo plazo que permitiera documentar la evolución de la Cooperativa. La iniciativa fue acordada con el Consejo de Administración de la Cooperativa en 2007 con el deseo explícito de compartir públicamente su experiencia. La última se desarrolló entre enero y febrero de 2022. Durante estas estancias se han realizado entrevistas en profundidad a un total de 17 personas (11 hombres y 6 mujeres), todas ellas vinculadas a la Cooperativa y a un directivo de la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS), a la cual pertenece la Cooperativa. Algunas de ellas, por su responsabilidad directiva en la Cooperativa, se las ha entrevistado repetidas veces a lo largo del tiempo. Las personas entrevistadas tienen los siguientes perfiles: 1 gerente (hombre); 1 responsable de la administración; 3 presidentes del consejo de administración (en distintos períodos, todos hombres); 3 vocales del consejo de administración (en distintos momentos, 1 hombre y 2 mujeres); 1 responsable del comité de turismo; 5 trabajadores del servicio turístico (2 hombres y 3 mujeres, en cocina, restaurante, limpieza y guiado); y 2 socios no vinculados a la actividad turística (1 hombre y 1 mujer). A lo largo del informe, sus testimonios son identificados con su nombre y con el cargo que ostentaban en el momento en que fueron entrevistados.

Las entrevistas pusieron el acento en dos cuestiones: la historia de vida de la persona entrevistada y, en paralelo, de la evolución de la Cooperativa, y, por otra parte, aspectos concretos sobre su ámbito específico de responsabilidad. En las entrevistas posteriores a cada una de esas personas se ha repetido el mismo esquema, pero acotado al periodo desde la última vez que fue entrevistada. Todas las entrevistas fueron realizadas individualmente dentro de la Cooperativa, grabadas sonoramente, transcritas, categorizadas por temas y analizadas por ámbitos temáticos. Su información contrastada entre estos testimonios y triangulada con otras fuentes de información. Así, también se realizó un trabajo de observación participante, además de asistir a reuniones y asambleas, y se mantuvieron conversaciones informales con socios de la Cooperativa y clientes del restaurante a lo largo del tiempo. Todas estas observaciones fueron plasmadas en un diario de campo que fue revisado en cada visita y analizado posteriormente. Asimismo, se tuvo acceso a documentación interna de la cooperativa (planes, actas de asambleas y del consejo de dirección) y se analizó su contabilidad una vez auditada entre los años 2011 y 2022. En otros casos esta documentación podría ser considerada confidencial, pero fue decisión expresa del Consejo de Administración,

3.  
METODOLOGÍA

a través de su gerente, facilitar las memorias económicas anuales auditadas. Un primer borrador de los resultados de la investigación fue compartido, discutido y revisado con el gerente, responsable del comité de turismo y administrador de la Cooperativa.

Este artículo adopta un enfoque empírico de “caso crítico” (Flyvbjerg, 2001). Siguiendo este enfoque, hemos seleccionado un caso lo más favorable posible sobre la temática analizada, una iniciativa de turismo comunitario especializada en mercados de clase media-baja de proximidad desde sus orígenes y con vocación de mantener el cultivo de café como actividad productiva. Esto permite examinar las potencialidades de la orientación hacia este tipo de mercado de proximidad cuando se consolida a lo largo del tiempo y qué otras implicaciones podrían tener.

Fotografía: Ernest Cañada



# 4. RESULTADOS

Estructuramos los resultados en cuatro ámbitos: el contexto histórico en el que nace y se desarrolla la Cooperativa Los Pinos y qué efectos tuvo sobre sus socios; la evolución de la producción y comercialización del café que, como resultado de sus oscilaciones da lugar a la necesidad de buscar otras fuentes de ingresos; el desarrollo del proyecto turístico y la caracterización de su modelo de negocio; y, finalmente, los resultados obtenidos a través del turismo.

## 4.1. LOS INICIOS DE LA COOPERATIVA LOS PINOS

La Cooperativa Los Pinos, en El Salvador, fue fundada en 1980 como resultado de una reforma agraria que entregó una finca dedicada a la producción de café a unos cien trabajadores asentados en ella en régimen de colonato, aunque en la actualidad el número de personas asociadas ha bajado hasta las 82 (15 mujeres y 67 hombres). Está ubicada en el municipio de El Congo, en el Departamento de Santa Ana, en El Salvador, a orillas del Lago Coatepeque (figura 1). Tiene una extensión de 285 hectáreas.

Figura 1. Ubicación de la Cooperativa Los Pinos (El Salvador)



Fuente: Elaboración propia.

4.  
RESULTADOS



Fotografía: Ernest Cañada

## CONTEXTO HISTÓRICO

Antes de ser una cooperativa, la finca Los Pinos era propiedad de Rafael Guirola, miembro de una de las catorce familias más poderosas de El Salvador, la oligarquía cafetalera que había dominado el país por décadas (Velásquez, 2009), y cuyo poder se había asentado en una profunda desigualdad en el acceso a la tierra (Browning, 1998 [1971]). Como en muchas otras fincas, su propietario se mantenía a distancia. “Vivía en Santa Tecla, y ni venía a la finca, solo mandaba”, asegura Tránsito Hernández, uno de los cooperativistas entrevistado.

La situación de los trabajadores de la finca era en régimen de colonato. Esta era una de las formas que tenían los propietarios de proveerse de fuerza de trabajo permanente en el cafetal. Al reclutarlos con sus familias, para lo que se les brindaba vivienda, podían desentenderse y, a la vez, garantizar su reproducción. Pero además, constituían una reserva laboral cuando se incrementaba la demanda, que en fincas de café se producía sobre todo en épocas de cosecha. De este modo, fijando en sus explotaciones a una parte de mano de obra que necesitaban, podían hacer frente también a las fluctuaciones de trabajo vinculadas a otros cultivos de exportación (Stolcke, 2024). En el caso salvadoreño, la expropiación masiva de tierras comunales que se hizo durante la década de 1880 con las reformas liberales, permitió la creación de una gran masa de población de origen indígena desposeída disponible para las necesidades de trabajo estacional en las fincas agrícolas (Cardoso, 1975).

Las condiciones de vida de estas familias en régimen de colonato eran extremadamente penosas, porque el propietario tampoco quería que se consolidaran en la finca como si tuvieran algún derecho sobre ella. Así, las viviendas eran muy precarias. Manuel de Jesús Banegas, socio de la Cooperativa, recuerda que de niño “en las casas no había

4.  
RESULTADOS

luz eléctrica, con candilitos nos alumbrábamos. Tampoco había agua potable. En la finca había un chorro, pero al colono, por familia, solo le daban dos cantaradas al día, que eran como unos 25 litros, y con eso no alcanzaba. Por eso la gente iba a lavar a una poza o al lago. Bajaban a lavar su ropa y de ahí subían con un cantarito de agua”. “Ni tan siquiera dejaba que las casas se repararan. Se vivía en casas de zacate, no dejaban criar animalitos, ni sembrar matas de güisquil. Eran políticas del patrono, que no quería que la gente se asentara”, recuerda el mismo Tránsito Hernández.

La desigualdad existente y las condiciones de miseria en las que vivía la mayoría de la población rural en El Salvador fueron creando un ambiente de agitación social que era reprimido recurrentemente por los diferentes gobiernos y el Ejército en defensa de los intereses de los grupos oligárquicos (Torres-Rivas, 2007). En este contexto, la situación en el campo se fue volviendo explosiva. Según Miguel Alemán, histórico dirigente campesino, presidente durante años de la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS), “había terratenientes que poseían diez mil, hasta quince mil hectáreas de su propiedad”. La enorme concentración de la tierra “fue lo que originó el descontento de la población, y especialmente de los campesinos”, recordaba Alemán, que se involucraron en sindicatos agrarios. A su vez, diversas organizaciones político-militares de carácter insurgente empezaron a tener presencia e influencia en las zonas rurales. “Entonces empezamos a organizarnos en dos grandes centrales campesinas: UTC y FECAS –cuenta Miguel Alemán–. Juntos creamos el Bloque Popular Revolucionario y esto dio lugar a tomas de hacienda de grandes terratenientes, aldoneras y de café. Así logramos que aumentaran el salario mínimo de los trabajadores, que les dieran alimentación y un trato un poco más humano. Pero eso fue también lo que generó que el gobierno del PCN [Partido de Conciliación Nacional] del General Romero hiciera grandes masacres en todo el país, de estudiantes, de campesinos, de obreros. En fin,

La enorme concentración de la tierra “fue lo que originó el descontento de la población, y especialmente de los campesinos”.

una masacre terrible día tras día. Entonces nosotros logramos hacer la Coordinadora Revolucionaria de Masas, donde estaban aglutinados campesinos, estudiantes, señoras de los mercados, profesionales, obreros,... Bueno, había una organización bastante fuerte, que fue la que puso más en peligro la vida de los grandes millonarios.”

En este contexto, en 1979 se produjo un golpe de Estado militar que instauró una Junta de Gobierno, con el fin contener la situación. Entre otras medidas, realizaron algunas reformas sociales para reducir la influencia de las organizaciones guerrilleras en las zonas rurales. El 5 de marzo de 1980 se decretó la Ley Básica de Reforma Agraria que establecía que nadie podía disponer de más de cien hectáreas, por lo que algunas fincas de grandes propietarios fueron intervenidas y entregadas a sus trabajadores. Sin embargo, la intención política de esa iniciativa marcó los límites efectivos de su aplicación. “Quisieron echarnos a pelear entre los campesinos organizados en cooperativas de la Reforma Agraria, con los otros campesinos que estaban armados y en la montaña”, asegura Miguel Alemán. En total, solamente se expropiaron 329 fincas de las más de mil propiedades que tenían una extensión superior a las quinientas hectáreas. Además, las cooperativas no recibieron apoyo: “todas esas cooperativas fueron abandonadas, sin créditos ni asistencia técnica, y eso llevó a su destrucción”, concluye Alemán. “Después de la reforma agraria, el

#### 4. RESULTADOS

gobierno abandonó a las cooperativas, porque su idea era que fracasaran”, valora Sigfredo Benítez. La interpretación de CONFRAS era que la reforma agraria tenía una intención contrainsurgente: incidir en el entorno rural con la creación de cooperativas con el fin de desactivar el apoyo campesino a la insurgencia, para después, sin apoyo público, dejarlas caer y que progresivamente fueran regresando a sus dueños originales (Marroquín, 1987).

La Cooperativa Los Pinos se constituyó en esa coyuntura por 105 colonos que trabajaban en la finca. Óscar Molina, quien fuera presidente de la Cooperativa entre los años 2005 y 2010, y que en aquel momento tenía 22 años, relata que “el 6 de marzo de 1980, como a eso de las 10 de mañana, de repente, vino un grupo de soldados y empezaron a llamar a la gente para decirle que la finca iba a ser intervenida y que se iba a formar una cooperativa”. Los socios de la Cooperativa coinciden en la lectura que ha hecho CONFRAS: “Nadie sabía nada de reforma agraria, ni cuál era el objetivo. Eso fue como una cortina de humo para detener la rebelión de la gente”, concluye Tránsito Hernández. La intención política de aquella iniciativa estaría clara: “En realidad, –concluye Molina–, lo que querían es que al final las tierras regresaran de nuevo a los grandes terratenientes”.

### ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA E IMPACTOS

A pesar de todo, la Cooperativa Los Pinos logró sobrevivir, a diferencia de muchas otras cooperativas (Flores, 1988). Entre los miembros de la Cooperativa existe un amplio consenso que la principal razón que contribuyó a su supervivencia durante los primeros años fue mantener la tierra y no dividirla entre sus miembros. Asimismo, se considera clave haber mantenido la producción y comercialización conjunta del café.



Fotografía: Ernest Cañada

#### 4. RESULTADOS

Con los beneficios que obtuvieron de la venta del café pudieron hacer diversos proyectos sociales que revirtieron la inestabilidad y precariedad en la que vivían. La mejora de las viviendas, dotarlas de parcelas en las que cultivar para el autoconsumo, poner luz eléctrica, facilitar el trasladarse al centro de salud en situaciones de emergencia o apoyar en los estudios de niños y jóvenes fueron algunas de las medidas destacadas por los socios de la Cooperativa. Tránsito Hernández, otro de los cooperativistas, recuerda que “a cada uno nos regalaron una docena de láminas. Para nosotros recibir esa docena de láminas era grandísimo. Era poder componer la casita y ya no mojarse, porque eran chorros de agua, por un lado y por otro, y había que envolverse en la cobija y echarse un plástico encima para no mojarse. Entonces esa angustia ya terminó. Después vino el proyecto de la luz, cuando las casitas ya estaban más o menos. Y fue una gritazón que le agarró a la gente cuando se dieron cuenta que ya había luz eléctrica”. Además, la Cooperativa hizo otras inversiones que mejoraron la calidad de vida de sus miembros. Por ejemplo, según destaca Óscar Molina, “también había vehículos disponibles a cualquier hora para llevar a la gente al hospital”.

Además de mejorar sus condiciones de vida, en 1986 la Cooperativa tomó el acuerdo de apoyar a sus socios e hijos para que pudieran estudiar. Así, contrataron maestros que llegaban a la Cooperativa para que todos los socios aprendieran a leer y escribir y pudieran alcanzar hasta 6º grado. A partir de ahí, para quien quisiera se facilitó medios de transporte para que pudieran estudiar hasta 9º grado en la cabecera del municipio El Congo y Bachillerato en Santa Ana. Esto, además de incrementar el nivel educativo de sus miembros, les permitió formar a su futuro plantel técnico. Con el paso de los años asumieron la gestión operativa y administrativa de la Cooperativa.

### 4.2. PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ

Desde sus orígenes la Cooperativa se dedicó a la producción de café, dando continuidad a la especialización productiva de la hacienda expropiada. De las 285 hectáreas de la finca, 279 estaban dedicadas a este cultivo, aunque no siempre están todas en cultivo. En 1992 adquirieron un beneficio de café que les ayudó a ahorrar costes y vender en mejores condiciones, además de poder procesar el café de otros productores. Su importancia también se refleja en los puestos de trabajo generados: cada año genera entre 75 y 100 empleos permanentes y entre 300 y 500 temporales, según las tareas que hay que realizar.

La economía de la Cooperativa se resintió a causa de las oscilaciones en los precios del café fijados en la Bolsa durante los años '90.

Sin embargo, durante la década de 1990 su economía se resintió a causa de las oscilaciones en los precios del café fijados en la Bolsa de Nueva York, que disminuyeron abruptamente en 2001. Si en los años 80 el precio promedio del café era de 1,20 dólares por libra, en septiembre de 2001 cayó hasta los 0,41 dólares, su nivel más bajo en un siglo. Y así se mantuvo por cuatro años (Boydell, 2018; Flores, et. al., 2002). Esto hizo que la Cooperativa decidiera dar un paso más para ampliar y diversificar sus fuentes productivas. De este modo, trataron de garantizar una mayor estabilidad en

#### 4. RESULTADOS

los precios de venta a través del mercado comercio justo y, por otra parte, introducir los servicios turísticos. “Ahí vimos que en esa situación caótica, con unos precios tan bajos, necesitábamos diversificarnos y tener más sostenibilidad en los precios del café”, asegura Sigfredo Benítez. A partir de entonces empezaron a vender la mayoría de su café a través del mercado del comercio justo en Europa, fundamentalmente Bélgica, Reino Unido, Italia, Francia y España, certificado por el sello FLO.

Una de las virtudes del mercado de comercio justo es que, además de garantizar mayor estabilidad en los precios, aporta un premio por volumen de cantidad vendida que debe ser invertido en beneficios sociales. Estos ingresos extra deben repercutir tanto en los miembros de la Cooperativa como a los trabajadores contratados, en gran medida de las comunidades cercanas. Según José Rigoberto Rojas, miembro de la Cooperativa, “el café certificado tiene un precio de 140 dólares por quintal, más un premio de 20 dólares. Y de esos 20 dólares, 5 son para inversiones en el cultivo, para mejorar la productividad, y 15 para obras sociales”. El Consejo de Administración de la Cooperativa cada año propone a la asamblea de socios y socias qué hacer con estos recursos de premio. Mayoritariamente, se han usado en gastos de salud, apoyo en la educación, mejoras en las casas y en los últimos años se empezó a entregar a los socios de mayor edad que ya no estaban trabajando una contribución monetaria en concepto de jubilación.

A pesar de estos beneficios, que redujeron las oscilaciones de los precios del mercado internacional, la Cooperativa ha tenido que enfrentar otro problema con la producción del café. Desde 2013, la producción que podía ser certificada en el mercado de comercio justo ha oscilado fuertemente a causa de la enfermedad de la roya (tabla 1).

Tabla 1. Producción de café, Cooperativa Los Pinos, 2011 - 2022 (en quintales).

Cosecha de café Años	Café uva	Café verde
2011	4.170,60	192,63
2012	6.043,10	140,38
2013	1.616,56	21,80
2014	3.105,57	50,48
2015	1.185,68	34,94
2016	1.004,28	45,75
2017	1.981,32	67,19
2018	2.879,59	410,28
2019	2.072,22	
2020	2.772,51	
2021	2.199,16	61,05

**Nota:** Café uva es el grano que está en punto de su recolección, en maduración total. Y el café verde es el que está mezclado entre café amarillo (que no tiene la madurez adecuada) y café verde.

**Fuente:** elaboración propia en base a los registros de contabilidad de la Cooperativa.

4.  
RESULTADOS

Esta plaga, vinculada a los efectos del cambio climático, afectó a buena parte de las plantaciones de café de Centroamérica y México (Jiménez et al., 2023). Redujo el volumen total de café producido y también su calidad. Esto disminuyó la cantidad de café que pudo venderse en el mercado de comercio justo, “que disminuyó de un 90% a un 80% aproximadamente”, explicaba Sigfredo Benítez . El café con broca, quebrado o mordido por los animales no puede venderse en este mercado. Esta doble situación, disminución de la producción y caída porcentual de las ventas en el mercado de comercio justo, afectó gravemente en los ingresos globales generados por el café en la Cooperativa, que ha sufrido fuertes oscilaciones, hasta representar en 2022 un 22,18% de los ingresos del total de café vendido, cuando en 2009 supuso un máximo del 97,40% (tabla 2).

Tabla 2. Ingresos por ventas de café, Cooperativa Los Pinos, 2007-2022.

Años	Venta de café total	Venta de café por comercio justo	Porcentaje de ventas por comercio justo
2007	\$ 451.050,00	\$ 412.816,00	91,52%
2008	\$ 580.269,00	\$ 564.948,00	97,36%
2009	\$ 457.327,00	\$ 445.427,00	97,40%
2010	\$ 645.274,00	\$ 556.915,00	86,31%
2011	\$ 2.003.144,00	\$ 1.235.206,50	61,66%
2012	\$ 1.297.215,00	\$ 1.154.699,25	89,01%
2013	\$ 1.240.616,16	\$ 884.156,63	71,27%
2014	\$ 640.734,10	\$ 119.047,50	18,58%
2015	\$ 1.093.021,45	\$ 487.005,75	44,55%
2016	\$ 416.386,62	\$ 345.282,50	82,92%
2017	\$ 509.494,48	\$ 219.049,05	42,99%
2018	\$ 320.150,57	\$ 191.667,00	59,87%
2019	\$ 686.890,76	\$ 438.098,10	63,78%
2020	\$ 403.904,23	\$ 219.049,05	54,23%
2021	\$ 739.299,43	\$ 438.098,10	59,26%
2022	\$ 483.599,77	\$ 107.250,00	22,18%

**Fuente:** Elaboración propia en base a los registros de contabilidad de la Cooperativa. En la venta de café se incluye la prima de comercio justo a partir del 2009. Las ventas del 2014 incluyen 97.680 dólares como anticipo del 40% de la venta de 2015.

En la medida que el café que podía venderse en el mercado de comercio justo disminuyó, por cómo afectó a su calidad la plaga de la roya, el precio promedio al que pudo venderse el conjunto de la cosecha sufrió una tendencia general a la baja, también con fuertes variaciones (tabla 3).

4.  
RESULTADOS

Tabla 3. Precio promedio de venta de café, dólares por quintal, 2011-2022.

Año	Precio promedio Dólares por quintal
2011	\$ 459,10
2012	\$ 209,79
2013	\$ 434,15
2014	\$ 155,97
2015	\$ 196,77
2016	\$ 396,55
2017	\$ 248,71
2018	\$ 97,31
2019	\$ 331,48
2020	\$ 145,68
2021	\$ 327,09
2022	\$ 174,41

Fuente: elaboración propia en base a los registros de contabilidad de la Cooperativa.

Ante esta situación, la Cooperativa trató de reaccionar. “El cambio climático ha provocado que las prácticas que hacíamos hace veinte años no sirvan para esta época. Ahora hay que ver cómo minimizar los riesgos del cambio climático”, argumentaba Sigfredo Benítez. Y eso hizo que impulsaran la renovación de sus plantas de café más antiguas, unas 120 hectáreas en la actualidad, y también está experimentando con nuevas variedades de café y formas de manejo orgánico –unas 20 hectáreas en estos momentos–, además de incidir políticamente para obtener respuestas para el sector por parte de las autoridades públicas. Además, otro problema con el que fueron encontrándose fue el encarecimiento progresivo de los precios de los fertilizantes, por lo que han tenido que empezar a preparar sus propios recursos. Paralelamente, fue ganando peso la otra gran apuesta que se hizo después en 2001: la creación de la oferta turística.

### 4.3. EL PROYECTO TURÍSTICO

La puesta en marcha de una iniciativa turística fue la respuesta a la situación crítica que enfrentó la Cooperativa con la caída de los precios internacionales del café en 2001. “En ese momento evaluamos qué opciones de diversificación teníamos. Vimos que otros proyectos agrícolas no eran funcionales y nos dimos cuenta de que el potencial del turismo era bastante fuerte por el lugar donde estábamos ubicados”, explica Sigfredo

#### 4. RESULTADOS

Benítez. Desde la entrada de la Cooperativa hay unas vistas a la laguna volcánica del lago Coatepeque, con lo cual el atractivo paisajístico es destacado. Además, la zona se ha convertido en un lugar de segundas residencias para personas de alto poder adquisitivo en El Salvador. La decisión fue tomada de un modo muy intuitivo, sin estudios de viabilidad previos, por iniciativa del Consejo de Administración de la Cooperativa. Se consideró que su ubicación y condiciones podía facilitar el desarrollo de esa actividad.

A pesar del interés por el desarrollo turístico, sus inicios fueron lentos, porque al no tener experiencia en esa actividad no sabían muy bien cómo empezar. No fue hasta 2007 que lograron acordar qué querían hacer y construir la infraestructura inicial. Decidieron que la gestión de la actividad fuera colectiva, como hacían con el café. “La finca la trabajamos en colectivo, y el beneficio es colectivo, entonces con el turismo hicimos igual”, explica Sigfredo Benítez. Y Óscar Molina, su presidente en aquel momento, defiende esta perspectiva en los siguientes términos: “Esta finca es de todos. Yo no tengo un título que diga que este espacio es mío, pero yo no necesito ese título, porque en mi mente y en mi corazón ya está que yo soy dueño”. Además del asesoramiento técnico de varias organizaciones e instituciones, en 2011 participaron en una gira que organizó el Ministerio de Turismo para conocer la experiencia del Eje Cafetero de Colombia y visitar fincas cafetaleras en las que ya se hubiera desarrollado la actividad turística. Pocos años después, también fueron a visitar otras cooperativas en Costa Rica para ver cómo fortalecer la articulación entre actividad agrícola y turismo.

La base del turismo en la Cooperativa ha sido el restaurante, con una oferta de gastronomía local y paisajística. En aquel momento valoraron otras opciones, sobre todo de alojamiento, que era lo más común en las iniciativas de turismo comunitario que se promovían en esos años, pero creyeron que no era lo que más les convenía. En primer lugar, consideraron que poner en marcha un servicio de alojamiento era más costoso y más difícil de gestionar. En segundo lugar, a causa de los problemas de seguridad en



Fotografía: Ernest Cañada

4.  
RESULTADOS

el país como consecuencia de los grupos delincuenciales, conocidos como “maras”, la presencia del turismo internacional era reducida, limitada básicamente a un turismo de negocios. Esto hacía que se pudieran imaginar más fácilmente un negocio basado en la gastronomía que en el alojamiento.

Para ponerlo en marcha construyeron algunas infraestructuras básicas: una cocina y un restaurante amplio, con vistas al lago Coatepeque, y con todo el equipamiento necesario; un sendero del restaurante a la orilla del lago, con varios miradores; un muelle para facilitar el baño de los turistas y tres cabañas. Más tarde, también construyeron un salón comunal para poder organizar eventos. Todas estas infraestructuras las han financiado con fondos de PREMODER, un Programa del Ministerio de Agricultura, la prima de beneficio social de las ventas de café a través del comercio justo y fondos propios de la Cooperativa. Las primeras construcciones las hicieron entre los años 2008 y 2009 y la primera semana del mes de setiembre de 2009 abrieron finalmente al público. A medida que el turismo empezó a generar ingresos con pudieron hacer mejoras en las infraestructuras y darles mejor mantenimiento, como arreglar los senderos y cercarlos. La puesta en marcha de las infraestructuras del proyecto durante los primeros años, entre 2008 y 2015, supuso una inversión de unos doscientos mil dólares. En 2019 pusieron una cafetería especializada con capacidad para poder servir distintos tipos de preparación de café. Para ello, enviaron a un joven de la comunidad para capacitarse con el Consejo Salvadoreño del Café quien, a su vez, a formado a otros jóvenes que también trabajan en la Cooperativa.

La búsqueda de espacios de recreación al aire libre durante la pandemia de la COVID-19 impulsaron este tipo de negocios.

Posteriormente, después del cierre del restaurante a causa de la pandemia de la COVID-19 entre marzo y agosto de 2020, la afluencia de la clientela aumentó significativamente hasta el punto de no poder recibir a toda la gente que llegaba. La búsqueda de espacios de recreación al aire libre impulsaron este tipo de negocios. De



Fotografía: Ernest Cañada

4.  
RESULTADOS

este modo, en 2021 decidieron incrementar la capacidad del restaurante, de la modo que pasaron de poder recibir a unas cien personas al mismo tiempo hasta las ciento cincuenta. Esta adecuación supuso una inversión algo superior a los cuarenta mil dólares que lograron sufragar con los mismos beneficios generados por el restaurante. Esta ampliación supuso también la construcción de un segundo piso en el área del restaurante.

Los turistas que visitan Los Pinos son en su mayoría salvadoreños que viven en el Área Metropolitana de San Salvador.

Desde sus inicios, los turistas que visitan Los Pinos han sido en su mayoría salvadoreños que viven en el Área Metropolitana de San Salvador, y que pueden llegar a la finca en unos 45 minutos en automóvil. Igualmente, es destacable la clientela vinculada a diferentes instituciones públicas y privadas (universidades, colegios, iglesias) que han encontrado en la Cooperativa un lugar adecuado para organizar actividades. También les visitan unos pocos extranjeros y población salvadoreña que vive en el extranjero, principalmente en Estados Unidos, y que regresan a su país por vacaciones y unos pocos extranjeros. Este es el caso, por ejemplo, de Elisabeth Maldonado, residente en Los Angeles desde hace treinta y cinco años, que valoraba así sus visitas reiteradas a la Cooperativa: “Siempre he venido de vacaciones, y me fascina. Yo en Los Angeles vivo en la ciudad, y para quitarme ese estrés del tráfico, me gusta la montaña, meterme al lago y disfrutar de esa agua fresca y de la comida, que estaba deliciosa, con ese sabor típico, salvadoreño”.

En su mayoría, sus visitantes son personas de clase media y baja. Desde un principio los dirigentes de la Cooperativa tuvieron claro que este era el perfil de clientela que querían tener. Así lo explica don Óscar Molina, quien fue el presidente de la Cooperativa cuando se puso en marcha el turismo: “Nosotros veíamos que nuestro público era la clase media, pero ni media alta ni media baja, simplemente clase media. Queríamos ser un lugar donde el que no puede ir a los lugares caros tuviera dónde venir. Si uno está debajo de la clase media no puede gastar en un restaurante, o si puede no lo



Fotografía: Ernest Cañada

4.  
RESULTADOS

hace porque sus prioridades son otras”. Además, la consolidación de esta oferta se ha convertido en un motivo de orgullo para los miembros de la Cooperativa: poder generar espacios de recreación para sectores que no tienen un alto poder adquisitivo. Esto es especialmente relevante en el entorno del lago Coatepeque, cada vez más codiciado por las élites económicas de El Salvador. Así lo expresa Tránsito Hernández: “Yo me siento feliz, porque veo que la gente tiene donde ir con su familia. La gente como yo en aquellos tiempos no tenía acceso a un restaurante como éste. Ahora no, ves que viene la gente de la comunidad, porque el turismo no es solo de los grandes”. Sin embargo, el segundo piso del restaurante que se amplió en 2021 fue concebido para atraer a una clientela con mayor poder adquisitivo, dispuesta a pagar un poco más por tener una atención más privada y exclusiva.

Una de las claves del éxito en la puesta en marcha del negocio turístico en Los Pinos ha sido la organización y la planificación con la que han trabajado. En primer lugar, la Cooperativa tiene un Plan Estratégico en el que han visualizado qué necesitaban y qué pasos tenía que dar. Además, para la gestión del turismo, el Consejo de Administración de la Cooperativa creó un Comité de Turismo. Este se reúne una vez al mes y sirve para coordinarse mejor y generar la información que necesita el Consejo de Administración para tomar decisiones. Este órgano está compuesto por su presidente, que forma parte del Consejo de Administración, el chef, la cajera y un miembro del Comité de Vigilancia. La continuidad en los puestos de gerencia y contabilidad, como parte del equipo técnico de la Cooperativa, han tenido también un papel estratégico para garantizar la estabilidad del proyecto turístico.



Fotografías: Ernest Cañada

#### 4.4. CONSOLIDACIÓN POSTPANDEMIA

Las entradas de visitantes y turistas a la Cooperativa han evolucionado positivamente a lo largo de los años, consolidando la propuesta turística. Si en 2014 recibieron 9.663 visitantes, en 2018 fueron 29.611 y en 2021 alcanzaron los 44.128. Solamente se produjo una interrupción durante la pandemia de la COVID-19, que, como a otros

4.  
RESULTADOS

establecimientos, les hizo cerrar, como recuerda Melvin Díaz, el actual presidente de la Cooperativa: “La pandemia afectó bastante, porque pasamos unos meses encerrados, en cuarentena, y el restaurante no tuvo afluencia de personal y no hubo ingresos. Pero, a Dios gracias, hemos podido salir adelante”. De este modo, y a pesar del cierre de unos meses en 2020, se ha logrado consolidar una oferta gastronómica y lúdica de proximidad.

Esta evolución positiva se ve reflejada también en los ingresos generados por el turismo (tabla 4). Destaca tanto el crecimiento progresivo en los ingresos totales y beneficios generados como la estabilidad con la que se ha producido esta progresión. Resalta que, tras el cierre de los servicios turísticos por motivos sanitarios en 2020, la recuperación pospandemia en 2021 y 2022 ha sido especialmente intensa, tanto en el volumen de ingresos como en los beneficios reportados.

Tabla 4. Beneficios generados por el turismo, Cooperativa Los Pinos, 2009-2022, en dólares, 2009-2022.

Años	Ingresos	Costos	Utilidades
2009	\$ 3.940,65	\$ 5.872,00	-\$ 1.931,35
2010	\$ 26.714,22	\$ 18.795,00	\$ 7.919,22
2011	\$ 37.317,00	\$ 34.624,00	\$ 2.693,00
2012	\$ 65.131,00	\$ 60.607,00	\$ 4.524,00
2013	\$ 68.006,06	\$ 61.070,20	\$ 6.935,86
2014	\$ 82.910,10	\$ 77.644,95	\$ 5.265,15
2015	\$ 128.858,94	\$ 119.058,72	\$ 9.800,22
2016	\$ 130.856,69	\$ 108.272,13	\$ 22.584,56
2017	\$ 151.943,27	\$ 124.121,79	\$ 27.821,48
2018	\$ 199.439,21	\$ 144.751,44	\$ 54.687,77
2019	\$ 226.000,48	\$ 176.677,63	\$ 49.322,85
2020	\$ 138.113,81	\$ 119.055,13	\$ 19.058,68
2021	\$ 315.109,26	\$ 233.183,79	\$ 81.925,47
2022	\$ 378.581,25	\$ 323.891,00	\$ 54.690,25

Fuente: elaboración propia en base a los registros de contabilidad de la Cooperativa.

4.  
RESULTADOS

Los clientes del restaurante acostumbran a hacer uno o dos tiempos de comida y disfrutar de las vistas al Lago de Coatepeque. En algunos casos además hacen otro tipo de actividades, como caminatas por el bosque de café o bañarse en el lago. Así, las visitas de medio día (con uno o dos tiempos de comida) son la base del negocio turístico de la Cooperativa. Durante la pandemia realizaron obras en el restaurante y, entre otras mejores, invirtieron en la creación de un área de preparación y degustación de café.

Poco tiempo después de empezar, el proyecto turístico logró ser autosuficiente y generar ingresos para hacer inversiones en esa misma área. “En 2009 y 2010 el café aguantó al turismo, pero del 2011 para acá ya empezamos a tener resultados positivos en el turismo”, relataba José Rigoberto Rojas. Pero, además, rápidamente generó recursos para contribuir en el presupuesto general de la Cooperativa. “Ya no tenemos que agarrar del café para pagarles [a los trabajadores del turismo], se les paga de las mismas ganancias del turismo, y aún deja un margen”, explicaba José Eliseo Sue.

Otra de las contribuciones de la puesta en marcha del proyecto turístico fue la creación de puestos de trabajo no tradicionales, ocupados en su mayoría por mujeres y jóvenes.

Otra de las contribuciones de la puesta en marcha del proyecto turístico fue la creación de puestos de trabajo no tradicionales, ocupados en su mayoría por mujeres y jóvenes, hijos de socios o de la misma comunidad. El número de empleos ha oscilado a lo largo de los años, entre los quince poco tiempo después de empezar hasta los veinte en 2022, aunque cuatro o cinco pueden ser empleos temporales. Todos ellos están debidamente contratados según la legislación laboral de El Salvador. Fundamentalmente, son empleos vinculados a la cocina, la atención en el restaurante, actividades de guiado, jardinería y mantenimiento, invernadero y seguridad. Así, el turismo ha generado empleo entre sectores de población que con el café no lograban vincularse y que buscaban en la migración una alternativa. “El turismo está dando



Fotografía: Ernest Cañada

#### 4. RESULTADOS

mejores salarios y nos permite dar oportunidades, sobre todo a los más jóvenes de la comunidad”, aseguraba Sigfredo Benítez. Para Tránsito Hernández, “el turismo ha sido una oportunidad, porque genera trabajo para la gente de la comunidad, porque a todos esos que usted ve –afirma, señalando a los empleados del restaurante–, no son de fuera, es gente de aquí”.

Érica Vargas, durante un tiempo cajera del restaurante de la Cooperativa, explicaba que anteriormente había vivido ocho años en San Francisco, EEUU, donde trabajó como cajera en un McDonald’s y en una gasolinera. Y precisamente por eso valora la importancia de haber podido conseguir un empleo en su misma comunidad: “Cuando regresé [de EEUU] traía ahorros, pero luego tuve que buscar trabajo y no lo encontraba. Por suerte vine a dejar el currículum a la Cooperativa y me quedé. Yo vivo a menos de 10 minutos en bus. Este trabajo me parece muy bien, porque está cerca de mi casa, el salario no está mal y el ambiente me gusta. En el McDonald’s era muy difícil porque se trabaja bajo presión y aquí no, solo nosotros mismos nos ponemos la presión, dependiendo de la cantidad de clientes, porque en realidad depende de nosotros que el cliente esté satisfecho, y gracias a Dios no hemos tenido ninguna queja. En cambio, en McDonald’s los jefes están encima y los clientes nunca estaban satisfechos”.

Uno de los puestos clave ha sido el del chef. Desde un inicio la Cooperativa quiso cuidar la calidad de la comida, basada en la gastronomía local y con una buena presentación. Una de las primeras personas que contrataron fue un joven de una comunidad vecina, Marvin Vega, que había trabajado en los EEUU como cocinero. En lugar de otras opciones, hasta que al cabo de unos años puso su propio restaurante, decidió trabajar para la Cooperativa y poner en marcha su menú. Esto supuso también una oportunidad profesional: “Aquí puedo expresarme en la cocina como yo quiero. En Estados Unidos hubieran pasado quince años para que yo pudiera dirigir la cocina”.



Fotografía: Ernest Cañada

#### 4. RESULTADOS

La demanda del restaurante ha estimulado igualmente la producción propia de algunas verduras y hortalizas (principalmente tomates y chiles) a través de la puesta en marcha de un invernadero. La producción se usa en su mayoría en la propia cocina, y si sobra se vende en el mercado. Igualmente han creado un estanque de tilapias para proveer con pescado fresco al restaurante. Esto también ha generado nuevos puestos de trabajo vinculados directamente con el turismo.

Debido a la gran afluencia de visitantes, el restaurante necesita proveerse constantemente de numerosos alimentos que no producen en la propia Cooperativa. Siempre que pueden, tratan de adquirirlos en la misma comunidad. Pero no siempre es posible. Uno de los problemas que se han encontrado para poder ampliar las compras con proveedores locales es la dificultad para garantizar la continuidad en el suministro y en su calidad. “Aquí el problema es el seguimiento, porque si te lo dan una vez y cuando lo requieres de nuevo ya no está, entonces ahí uno tiene que buscar en otra parte”, se lamenta Marvin Vega.

Si se analizan en detalle los ingresos generados por las diferentes actividades vinculadas al turismo, destaca claramente el papel del restaurante, que en los últimos años oscila entre un 78% y un 90% de los ingresos generados (tabla 5). En menor medida se sitúa otras actividades: la Quinta Vista al Lago (que corresponde a las instalaciones que tiene la Cooperativa a orillas del lago), el alojamiento en las cabañas, caminatas guiadas y el alquiler de un salón de usos múltiples. A partir del año 2019 se abrió la venta de tilapias, aunque los ingresos no han sido muy elevados y se han mantenido asociados al restaurante. Por tanto, parece claro que el visitante llega a la Cooperativa para comer en el restaurante aprovechando sus vistas y en ocasiones pasea por sus

Tabla 5. Ingresos detallados por actividades de turismo, Cooperativa Los Pinos, en dólares, 2013-2022.

Años	Restaurante	Quinta Vista Lago	Cabañas	Salón Usos Múltiples	Caminatas Guiadas	Venta Café en bolsa	Tilapias	Total
2013	\$ 53.837,89	\$ 2.394,82	\$ 2.063,87	\$ 601,75	\$ 926,54	\$ 8.181,19		\$ 68.006,06
2014	\$ 64.594,82	\$ 3.803,10	\$ 2.522,46	\$ 103,01	\$ 805,27	\$ 11.081,44		\$ 82.910,10
2015	\$ 105.505,13	\$ 4.626,47	\$ 3.700,69	\$ 1.286,74	\$ 3.291,94	\$ 10.447,97		\$ 128.858,94
2016	\$ 104.223,65	\$ 5.555,08	\$ 7.772,59	\$ 358,42	\$ 1.973,48	\$ 10.973,47		\$ 130.856,69
2017	\$ 122.346,26	\$ 5.773,01	\$ 8.374,08	\$ 1.025,85	\$ 1.121,22	\$ 13.302,85		\$ 151.943,27
2018	\$ 167.253,87	\$ 6.266,37	\$ 8.281,35	\$ 17,70	\$ 787,40	\$ 16.300,65		\$ 198.907,34
2019	\$ 192.387,14	\$ 5.946,44	\$ 9.757,99	\$ 568,15	\$ 782,26	\$ 15.710,39	\$ 848,11	\$ 226.000,48
2020	\$ 124.683,39	\$ 3.397,81	\$ 2.412,85	\$ 374,35	\$ 853,28	\$ 3.061,97	\$ 6.392,13	\$ 141.175,78
2021	\$ 303.860,16	\$ 7.501,57	\$ 3.144,01	\$ 392,25	\$ 9,73	\$ 19.833,03	\$ 201,54	\$ 334.942,29
2022	\$ 338.853,00	\$ 6.267,25	\$ 6.840,73	\$ 44,25	\$ 615,05	\$ 26.098,27	\$ 2.964,43	\$ 381.682,98

Fuente: elaboración propia en base a los registros de contabilidad de la Cooperativa. Nota: La disminución de ingresos por el salón de usos múltiples en 2014 se debió a la incorporación en los paquetes de ese servicio y se factura como gasto de restaurante.

#### 4. RESULTADOS

instalaciones y puede adquirir su café. El modelo de negocio turístico se ha concentrado fundamentalmente en la oferta que se realiza desde el restaurante.

Significativamente, el segundo ingreso más importe derivado del turismo es la venta de café en bolsas de 1 libra a los clientes del restaurante. Durante todo el período del que se tiene registro se ha mantenido en esta segunda posición, consolidándose en torno a un 5%-6% de los ingresos en 2021 y 2022. Uno de los efectos más destacados de la introducción del turismo en la Cooperativa ha sido el estímulo de la venta directa del café tostado molido que se vende en bolsa en el restaurante. Así lo asegura Érica Vargas: “La gente viene al restaurante, lo prueba, lo mira aquí y le llama la atención comprarlo, llevárselo para hacerlo en su casa. Incluso viene mucho turista solo para comprar café”. José Rigoberto Rojas, valora muy positivamente el nuevo mercado que se está abriendo para el café de la Cooperativa: “en los dos últimos años las ventas del café tostado molido se han venido incrementando. Antes del turismo no teníamos esta demanda. Entonces el turismo ha posicionado el café tostado molido de la Cooperativa”.

El segundo ingreso más importe derivado del turismo es la venta de café.

La venta del café tostado molido directamente en la Cooperativa tiene mejor precio que si se vende al mercado de comercio justo, y por eso lo están potenciando. Así han creado una cafetería especializada dentro del restaurante con dos personas especializadas en la preparación de café. De hecho, el turismo ha motivado que la Cooperativa invirtiera para mejorar la preparación de café para venderlo directamente a los clientes. Para ello, se ha capacitado a varias personas en barismo para mejorar la calidad del servicio.

La consolidación del turismo en la Cooperativa, con una mayoría de clientela de proximidad, ha favorecido que, además de incrementar y diversificar sus ingresos,



Fotografía: Ernest Cañada

#### 4. RESULTADOS

encontrara un nuevo y mejor mercado para el café. Los beneficios que genera un quintal de café son mucho mayores cuando pueden ser vendidos al consumidor final, ya sea en bolsa de 1 libra para que se la lleve a su casa (vendida a 3 o 5 dólares según el tipo de empaquetado) o servida en taza, que se vende a 1 dólar. Pero esta estrategia solo es viable si hay un volumen significativo de turistas, que es lo que permite la proximidad, y que además se ha consolidado después de la pandemia. “Cuantos más clientes tenemos, y cuanto más tiempo puedo tenerlo acá, más va a consumir y más café vamos a poder vender”, asegura Sigfredo Benítez.

La introducción del turismo en la Cooperativa se ha consolidado a lo largo de los años como refleja la evolución de los ingresos generados en relación con el resto de las actividades (tabla 6). Esto ha contribuido a atemperar los impactos de las oscilaciones vinculadas al café. Este papel de soporte del turismo es claramente identificado por Melvin Díaz, actual presidente de la Cooperativa: “El turismo es una de nuestras mayores fortalezas. Sabemos que el café no está en su mejor momento, y el turismo nos está ayudando a sostener la producción de café. El turismo nos ha dado una estabilidad, tanto laboral como económica”. A lo largo de los años, mientras los ingresos por la producción de café variaban como consecuencia de la pérdida de calidad por problemas de plagas, los ingresos por turismo se incrementaron. Después

Tabla 6. Ingresos de la Cooperativa Los Pinos por actividad, en dólares, 2009-2022

Años	Venta de café	Beneficiado de café	Turismo	Otros ingresos	Total
2009	\$ 457.327,00	\$ 480.864,00	\$ 3.940,65	\$ 5.690,35	\$ 947.822,00
2010	\$ 645.274,00	\$ 7.154,00	\$ 26.714,22	\$ 2.687,78	\$ 681.830,00
2011	\$ 2.003.144,00	\$ 100.827,00	\$ 37.317,00	\$ 24.866,00	\$ 2.166.154,00
2012	\$ 1.297.215,00	\$ 115.464,00	\$ 65.131,00	\$ 34.382,00	\$ 1.512.192,00
2013	\$ 1.240.616,16	\$ 110.875,01	\$ 68.006,06	\$ 62.353,56	\$ 1.481.850,79
2014	\$ 492.234,10	\$ 23.605,33	\$ 82.910,10	\$ 47.555,01	\$ 646.304,54
2015	\$ 1.093.021,45	\$ 101.259,54	\$ 128.858,94	\$ 61.264,67	\$ 1.384.404,60
2016	\$ 416.386,62	\$ 32.115,84	\$ 130.856,69	\$ 113.884,87	\$ 693.244,02
2017	\$ 509.494,48	\$ 44.537,09	\$ 151.943,27	\$ 109.968,19	\$ 815.943,03
2018	\$ 320.150,57	\$ 56.693,97	\$ 199.439,21	\$ 43.962,38	\$ 620.246,133
2019	\$ 686.890,76	\$ 24.625,45	\$ 226.000,48	\$ 109.703,91	\$ 1.047.220,60
2020	\$ 403.904,23	\$ 27.979,51	\$ 138.113,81	\$ 68.203,19	\$ 638.200,74
2021	\$ 739.299,43	\$ 30.661,36	\$ 315.109,26	\$ 83.726,29	\$ 1.168.796,34
2022	\$ 483.599,77	\$ 30.416,93	\$ 352.482,98	\$ 296.806,24	\$ 1.163.305,92

**Fuente:** Elaboración propia en base a los registros de contabilidad de la Cooperativa. Se identifica como ingresos el total de lo facturado. En la venta de café se incluye la prima de comercio justo a partir del 2009. El fuerte crecimiento de otros ingresos en 2022 se debe a la venta de un terreno en el área recreativa en el lago y, por tanto, tiene un carácter coyuntural.

4.  
RESULTADOS

del periodo de confinamiento, el incremento de visitantes fue en aumento. El hecho que se hubieran especializado en un turismo de proximidad y de clases medias permitió que la recuperación fue más rápida y además más intensa, con 45.000 visitantes en 2021, que otras iniciativas de turismo comunitario dependientes del mercado internacional.

Sin embargo, esta estrategia aún no está consolidada, aunque la dirección en la que quieren ir parece clara. Tras la pandemia, el café producido en la Cooperativa se comercializa en un 80% en el mercado de exportación de comercio justo y sobre un 20% en el mercado local, tostado y molido, ya sea servido en taza en el restaurante o en paquetes de 1 libra. Aunque la venta directa en el mismo restaurante es muy favorable, aún existe un problema de volumen y rapidez en los ingresos, como detalla Sigfredo Benítez: “El café tostado y molido tiene mejor precio que el café en oro. La única diferencia es que si uno lo exporta, lo exporta por cantidades grandes, y entonces los ingresos son mucho más rápidos. No es igual que yo venda 400 quintales de café en un año y que vaya teniendo ingresos paulatinamente durante todo el año, a que en enero mandemos un contenedor con 400 quintales y en febrero ya tenemos todo el ingreso. Lo que tenemos que ir viendo es cómo equilibramos esas ventas: tenemos que exportar en oro porque tenemos que generar ingresos rápidos y poder cubrir compromisos financieros. Pero, por otro lado, tenemos que ir creciendo en un mercado de café tostado y molido que nos vaya permitiendo ampliar una demanda con la que tardo pero ganamos más”.

Fotografía: Ernest Cañada



# 5.

## DISCUSIÓN

A partir de los vacíos identificados en la literatura académica, siguiendo una metodología de “casos críticos” (Flyvbjerg, 2001), se identificó el interés de conocer mejor experiencias que permitieran abrir perspectivas para nuevas estrategias en el desarrollo del turismo comunitario y contribuir a reducir sus riesgos. En concreto, se abordaron dos cuestiones: cómo reducir su vulnerabilidad comercial puesta en evidencia durante la pandemia de la COVID-19 cuando su clientela es mayoritariamente extranjera, y cómo la introducción del turismo podría fortalecer procesos de recampesinización.

### IMPORTANCIA DE LOS MERCADOS DE PROXIMIDAD

En relación con la primera cuestión, las políticas públicas y de cooperación para el turismo comunitario se han orientado tradicionalmente hacia los mercados internacionales de mayor poder adquisitivo, frente a una clientela de proximidad de clases medias y bajas. La interrupción del turismo a causa de la pandemia supuso un duro golpe para muchas iniciativas de turismo comunitario. Sobre todo, puso en evidencia la vulnerabilidad de una especialización demasiado dependiente del exterior. Sin embargo, el caso de la Cooperativa Los Pinos aporta evidencias de las potencialidades de una estrategia basada en mercados de proximidad de clase media y baja. También muestra la relevancia de un segmento del mercado turístico especialmente fiel: el turismo internacional de diáspora. Este está formado por migrantes que, una vez superan los problemas legales en su nuevo país de residencia, regresan por vacaciones a su lugar de origen. Ahí buscan un tipo de productor que les recuerda su gastronomía y cultura y que, además, pueden hacer en familia sin que les suponga un gasto excesivo. Para este tipo de clientela, la oferta gastronómica y de servicios de recreación ha sido más importante que el alojamiento. Así, han podido aprovechar mejor la oportunidad del incremento de visitantes que se ha producido como reacción al periodo de encierro que se produjo con la pandemia de COVID-19.

Estos resultados ponen en duda un elemento central en la orientación de las políticas de apoyo al turismo comunitario: la necesidad de apostar por un mercado internacional con un elevado poder adquisitivo. En un contexto de crisis, el turismo de proximidad de clases medias y bajas es más resistente y, además, tiene mayor capacidad de generar otro tipo de sinergias. Estos hallazgos son coherentes con las propuestas que orientan el turismo comunitario hacia un modelo de abajo-arriba (Zapata et al., 2011). En un contexto de incertidumbre para la movilidad turística internacional, descrita en la literatura, explorar otras vías, es de especial relevancia.

5.  
DISCUSIÓN

## PROCESOS DE RECAMPESINIZACIÓN

Por otra parte, en la literatura se identifica cómo determinadas dinámicas pueden favorecer los procesos de recampesinización, siguiendo los planteamientos de J. D. van der Ploeg (2008, 2018). Aún existen pocos estudios que muestren cómo el turismo podría favorecer estos procesos. En el caso de la Cooperativa Los Pinos, la introducción del turismo, además de ofrecer una vía para la diversificación de sus ingresos, la consolidación de un turismo de proximidad de clase media y baja ha permitido fortalecer circuitos cortos de comercialización de la producción agrícola, en este caso el café, al acercar productores y consumidores. Ante las oscilaciones de los precios de café en el mercado internacional y la pérdida de producción a causa del cambio climático, acercar a los consumidores finales de café a la finca y sus productores ha permitido consolidar un mercado de venta directa que les reporta mayores ingresos. Las dificultades del café ponían en riesgo la continuidad de la Cooperativa y que sus miembros siguieran viviendo en sus tierras. Diversificar y generar sinergias entre agricultura y turismo favorece los procesos de mantenimiento de la población en el campo y de recampesinización.

Fotografía: Ernest Cañada



# 6.

## CONCLUSIONES

Gracias a la creación de la Cooperativa Los Pinos, sus miembros, antiguos colonos que vivían en extrema precariedad, mejoraron sus condiciones de vida: reconstruyeron sus casas y las dotaron de agua potable y luz eléctrica; becaron los estudios de niños, niñas y jóvenes; brindaron prestaciones económicas a su población anciana. En 2001, la caída de los precios internacionales del café, su actividad principal, hizo que tomaran dos decisiones estratégicas: a) incrementar la participación en los procesos de transformación del café y vincularse al mercado de comercio justo; y b) diversificar sus fuentes de ingresos con el turismo. El desarrollo de esta nueva actividad fue lento porque era algo que desconocían. Sin embargo, lograron desarrollarlo exitosamente gracias al esfuerzo colectivo y una visión empresarial clara. La introducción del turismo formaba parte de una estrategia de diversificación de las fuentes de ingresos. Partían del problema de las fuertes oscilaciones en la producción y venta del café. Con su vinculación al comercio justo trataron de reducir la variabilidad de los precios y beneficiarse del sistema de primas otorgado en este mercado. Pero no todo el café producido necesariamente entraba en la calificación para ser adquirido en este sistema, con lo cual una parte variable de su producción quedaba siempre regulada por los precios del libre mercado. Igualmente, se enfrentaron con problemas de fuertes caídas de producción a causa de la plaga de la roya, que como en muchas otras fincas de Centroamérica y México afectó duramente. Con el turismo han tratado de reducir los riesgos derivados de esta dependencia con respecto al café.

Así, a partir de 2007 abrieron un restaurante especializado en gastronomía local y visitas a la finca de café, que se benefició del atractivo paisajístico del Lago Coatepeque. Orientaron el negocio hacia visitantes de proximidad, de clase media y baja, aprovechando su cercanía a la capital del país, y, en menor medida, hacia migrantes de El Salvador, que regresan al país de vez en cuando.

Los socios de la Cooperativa Los Pinos se muestran satisfechos con la introducción del turismo y los cambios que ha generado. Destacan el hecho que se hayan creado nuevos empleos y oportunidades para gente de la comunidad, que se empiece a reducir la dependencia con respecto al café, especialmente por los problemas de inestabilidad que se han vivido en los últimos años y que, además, se pueda facilitar que otras personas de un segmento social parecido al suyo puedan disfrutar de ese medio natural, a diferencia de lo que ocurre con otros destinos turísticos.

Uno de los resultados destacables de la experiencia de la Cooperativa Los Pinos en la introducción de las actividades turísticas ha sido cómo estas han contribuido a reforzar

## 6. CONCLUSIONES

la producción agropecuaria. A su vez, el consumo de alimentos en el restaurante, base del negocio turístico, ha estimulado tanto la producción propia (tomates, chile, tilapia, entre los principales). La presencia en la finca de visitantes atraídos por el restaurante y los servicios turísticos ha favorecido también el incremento de ventas directas de café molido y empaquetado y en taza, que permite mayores márgenes de beneficio por unidad que su venta a través del mercado de comercio justo y, por supuesto, que la venta en el mercado internacional con precios fijados por la Bolsa de Nueva York.

El hecho que la mayoría de los visitantes fueran nacionales o salvadoreños en el exterior, y que la estrategia turística consista en atraer un gran número de visitantes de un día que recorren el bosque de café y comen en el restaurante (más que menos visitantes que se quedan a dormir, aunque dejen más dinero por persona) ha favorecido no solo las compras directas de café sino también el posicionamiento de la marca de la Cooperativa Los Pinos entre una clientela urbana.

Los factores de localización de la iniciativa turística (cercanía a un atractivo natural frecuentado, proximidad a un gran centro urbano emisor potencial de turistas, buena comunicación) han sido importantes para su éxito. La apuesta por un mercado mayoritariamente de proximidad y de clases medias y bajas pone en evidencia la importancia de este tipo de orientación comercial del turismo comunitario en un contexto condicionado por la inestabilidad y a incertidumbre. La pandemia de la COVID-19 y el cierre de las actividades puso en dificultades a la Cooperativa. Sin embargo, aprovecharon el momento para hacer nuevas inversiones en el área de restaurante. Con el fin de las restricciones, la reactivación turística pospandemia fue

La apuesta por un mercado de proximidad y de clases medias y bajas pone en evidencia la importancia de este tipo de orientación comercial del turismo comunitario.

especialmente intensa, alcanzando un volumen de visitantes que no habían tenido anteriormente. Estos resultados han reforzado la estrategia turística adoptada que se especializa en los mercados de proximidad de clase media y baja y que, a su vez, contribuye en su recampesinización.

A pesar de las potencialidades de esta estrategia, la Cooperativa muestra algunas limitaciones. Así, la oferta turística no aprovecha suficientemente el recurso del café para promover experiencias vinculadas a su producción y preparación, que podrían incrementar los ingresos y fidelizar aún más a su clientela. Por otra parte, su desarrollo ha dependido hasta la fecha en un equipo técnico estable que ha dirigido las distintas iniciativas de la Cooperativa. Sin embargo, se ha evidenciado una gran distancia en formación y visión estratégica entre la mayoría de los socios y socias y este equipo técnico que, a pesar de los años, no se han podido equilibrar. Además, la mayoría de los socios son de edad muy avanzada. Cambios en la composición del equipo técnico podría generar dudas sobre la continuidad de sus políticas.

La experiencia de la Cooperativa Los Pinos, en definitiva, muestra la capacidad de un colectivo campesino de introducir una actividad totalmente nueva como es el turismo, a partir de sus estructuras de gestión y toma de decisiones colectiva, que refuerza su resiliencia ante contextos adversos (Ruiz-Ballesteros, 2011).

## 6. CONCLUSIONES

La investigación ha estado muy centrada en buscar evidencias que muestren que es posible otra vía para el desarrollo del turismo comunitario y cómo pueden reforzar la economía campesina. Este enfoque, basada en la metodología de un “caso crítico”, tiene limitaciones por cuanto no pone suficientemente el acento en las contradicciones y riesgos del proceso. En este estudio, no se trataba tanto de describir exhaustivamente el caso, como de identificar otras estrategias, presentar evidencias e interpretar la experiencia a la luz de los debates teóricos que nos interesaban. Esto puede hacer que en el proceso de desarrollo de esta Cooperativa no se hayan tenido en cuenta otros aspectos, e incluso contradicciones, como el escaso cambio en las relaciones de género o las limitaciones de incorporación de jóvenes en las tomas de decisiones. Sin embargo, como se pretendía, el estudio muestra la posibilidad de sostener otras formas de organizar el desarrollo del turismo comunitario. En próximos estudios quedaría pendiente disponer de más investigaciones de casos parecidos y profundizar en la comprensión de las estrategias llevadas a cabo y los resultados obtenidos con análisis comparativos. También sería necesario avanzar en el análisis de políticas públicas que pudieran fortalecer este tipo de desarrollo.

Fotografía: Ernest Cañada



## REFERENCIAS

- Anbalagan, K. & Lovelock, B. (2014). The potential for coffee tourism development in Rwanda – Neither black nor white. *Tourism and Hospitality Research*, 14(2), 81–96.
- Bianchi, R. & Milano, C. (2024). Polycrisis and the metamorphosis of tourism capitalism. *Annals of Tourism Research*, 104(103731). Doi: 10.1016/j.annals.2024.103731.
- Bianchi, R. & Stephenson, M. (2014). *Tourism and citizenship. Rights, Freedoms and Responsibilities in the Global Order*. Routledge.
- Bowen, R. (2021). Cultivating coffee experiences in the Eje Cafetero, Colombia. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 15(3), 328–339.
- Boydell, H. (2018, September 25). What Should We Have Learned From The 2001 Coffee Price Crisis? *Perfect Daily Grind*. <https://perfectdailygrind.com/2018/09/what-should-we-have-learned-from-the-2001-coffee-price-crisis/>
- Browning, D. (1998 [1971]). *El Salvador, la tierra y el hombre* (4th ed.). Dirección de Publicaciones del Ministerio de Educación.
- Candelo, E., Casalegno, C., Civera, C., & Büchi, G. (2019). A ticket to coffee: Stakeholder view and theoretical framework of coffee tourism benefits. *Tourism Analysis*, 24(3), 329–340.
- Cañada, E. (2014). *Turismo comunitario en Centroamérica. Experiencias y aprendizajes*. Managua: Editorial Enlace, Colección Mejores Prácticas.
- Cañada, E. (2015). La comercialización del turismo comunitario en América Latina. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 41, 159–189.
- Cañada, E. (2019). Los mercados del turismo comunitario en América Latina. Perspectivas para una agenda de investigación. *Dimensiones Turísticas*, 5(3), 96-105.
- Cañada, E. (2020). Producción orgánica y turismo comunitario: La experiencia de Asoprola (Altamira de Biolley, Costa Rica). *Quaderns de l'Institut Català d'Antropologia*, 36(2), 217-236.
- Cañada, E., & Izcarra, C. (ed.) (2021). *Turismos de proximidad, un plural en disputa*. Icaria Editorial.
- Cardoso, C. (1975). *Historia económica del café en Centro América (siglo XIX)*. Estudios comparativo. San José: Programa Centroamericano de Ciencias Sociales, 4, 9-55.
- Cheer, J. (2020). Human flourishing, tourism transformation and COVID-19: a conceptual touchstone. *Tourism Geographies*, 22(3), 514-524.
- Cohen, S. A. (2016). Hypermobile business and leisure lifestyles: Will wellbeing concerns stimulate environmental co-benefits? In D. Hopkins & J. Higham (Eds.) *Low Carbon Mobility Transitions* (pp. 66-76). Goodfellow.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) (2014). *Política para la preservación del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia*. CONPES, WP 3803.
- Devine, J. y Ojeda, D. (2017). Violence and dispossession in tourism development: a critical geographical approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(5): 605-617.
- Díaz-Soria, I. (2017). Being a tourist as a chosen experience in a proximity destination. *Tourism Geographies*, 19(1), 96–117.
- Díaz-Soria, I., & Llurdés, J. C. (2013). Reflexiones sobre el turismo de proximidad como una estrategia para el desarrollo local. *Cuadernos de turismo*, (32), 65-88.
- Díaz-Soria, I., & Izcarra, C. (2023). La transición ecosocial en el turismo y e papel de «lo local». En M. Simancas, R. Hernández, R., & Padrón, N. (Cords.), *Transición hacia un Turismo Sostenible. Perspectivas y propuestas para abordar el cambio desde la Agenda 2030* (pp. 215-226). Fundación Fyde Caja Canarias.
- Donaire, J. A., Galí, N. y Camprubi, R. (2021). Empty summer: International tourist behavior in Spain during covid-19. *Sustainability*, 13(8), 1-14.
- Dot Jutglà, E., Romagosa Casals, F. y Noguera Noguera, M. (2022). El incremento del turismo de proximidad en Cataluña en el verano de 2020: una oportunidad para la consolidación del turismo rural como forma de turismo sostenible y segura. *Investigaciones Turísticas*, 23, 162-185.
- Dubois, G., Peeters, P., Ceron, J.P., & Gössling, S. (2011). The future tourism mobility of the world population: Emission growth versus climate policy. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 45(10), 1031-1042.
- Fletcher, R., Blanco-Romero, A., Blázquez-Salom, M., Cañada, E., Murray, E. y Sekulova, F. (2021). Pathways to post-capitalist tourism. *Tourism Geographies*, 25(2-3), 707-728.
- Flores, M., Bratescu, A., Martínez, J., Oviedo, J., & Acosta, A. (2002). *Centroamérica: el impacto de la caída de los precios del café*. Serie Estudios y Perspectivas, 9.
- Flyvbjerg, B. (2011). Case Study. In K. Norman, K. Denzin, & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (pp. 301-316). Sage.

- Freitag, A. M. & Camargo-Borges, C. (2024). The Digital Bow: Exploring the Potential of Digital Presence for Indigenous Community-Based Tourism in Brazil. *Tourism Planning & Development*. Doi: 10.1080/21568316.2024.2307974.
- Fusté, F.; Medina, F. X.; Mundet, Ll. (2020). La Proximidad de los Productos Alimentarios: Turismo Gastronómico y Mercados de Abastos en la Costa Daurada (Cataluña, España). *Revista de geografía Norte Grande*, 76. Doi: 10.4067/S0718-34022020000200213.
- Gascón, J.(2005). *Gringos como en sueños: Diferenciación y conflicto campesino en los Andes Peruanos ante el desarrollo del turismo*. Instituto de Estudios del Perú.
- Gascón, J. (2022). Turismo Doméstico de Diáspora y recuperación del ecosistema agrario (Teruel, España). *Quaderns de l'ICA*, 38(2), 213-230.
- Gascón, J. & Mamani, K. (2022). Community-based tourism, peasant agriculture and resilience in the face of COVID-19 in Peru. *Journal of Agrarian Change*, 22(2), 362-377.
- Gascón, J. & Cañada, E. (Ed.) (2016). *Turismo residencial y gentrificación rural*. El Sauzal (Tenerife): PASOS.
- Gascón, J. & Ojeda, D. (2014) *Turistas y campesinado: El turismo como vector de cambio de las economías campesinas en la era de la globalización*. Madrid, Tenerife: FTR, Pasos.
- Gössling, S.; Balas, M.; Mayer, M.; Sus, Y. (2023). A review of tourism and climate change mitigation: The scales, scopes, stakeholders and strategies of carbon management. *Tourism Management*, 95, 104681.
- Gössling, S.; Hanna, P.; Higham, J.; Cohen, S.; & Hopkins, D. (2019). Can we fly less? Evaluating the 'necessity' of air travel. *Journal of Air Transport Management*, 81. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.101722>.
- Gössling, S., Vogler, R., Humpe, A., & Chen, N. (Chris). (2024). National tourism organizations and climate change. *Tourism Geographies*, 1–22.
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577-598.
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*, 22(3), 610-623.
- Higgins-Desbiolles, F. & Bigby, B. C. (2021). A local turn in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 92. Doi: 10.1016/j.annals.2021.103291.
- Hollas, C. R.; Jamal, T. & Woosnam, K. M. (2021). Host self-esteem in volunteer tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(4), 767-786.
- Jeuring, J. H. G., & Haartsen, T. (2017). The challenge of proximity: The (un)attractiveness of near-home tourism destinations. *Tourism Geographies*, 19(1), 118-141.
- Jiménez, A. ; Flores, S.; González, O. ; Vilchez, F. (2023). Potential Coffee Distribution in a Central-Western Region of Mexico. *Ecologies*, 4(2), 269-287.
- Jouault, S., Rivera-Núñez, T., de Fuentes, A. G., Koh, M. X., & Giustinianovic, A. M. (2021). Responses, resistance, and opportunities for community-based tourism in the Yucatan peninsula in the face of Covid-19 and recurring crises. *Investigaciones Geográficas*, 104, e60240.
- Lebrun, A. M., Corbel, R., & Bouchet, P. (2021). Impacts of Covid-19 on travel intention for summer 2020: a trend in proximity tourism mediated by an attitude towards Covid-19. *Service Business*. <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00450-z>.
- Flores, M. (1998). El Salvador: trayectoria de la reforma agraria, 1980-1998. *Revista Mexicana de Sociología*, 60(4), 125-151.
- Liu, S.; Yen, C.; Tsai, K.; Lo, W. (2017).A Conceptual Framework for Agri-Food Tourism as an Eco-Innovation Strategy in Small Farms. *Sustainability*, 9(10), 1683. Doi: 10.3390/su9101683.
- Lyon, S. (2013a). Coffee Tourism in Chiapas: Recasting Colonial Narratives for Contemporary Markets. *Culture, Agriculture, Food and Environment*, 35(2), 125–139.
- Lyon, S. (2013b). Coffee tourism and community development in Guatemala. *Human Organization*, 72(3), 188-198.
- Marroquín, E. (1987). *Evaluación sobre la reforma agraria en El Salvador (1980-1987)*. In *Cuadernos Universitarios*, (15). Editorial universitaria.
- Martínez, N. M. (2016). Towards a network place branding through multiple stakeholders and based on cultural identities: The case of "The Coffee Cultural Landscape" in Colombia. *Journal of Place Management and Development*, 9(1), 73–90.
- Méndez-Gutiérrez del Valle, R., & Montserratín-Abella, O. (2017). Redes alimentarias alternativas en grandes ciudades: los mercados de productores agrarios en Madrid. *Cuadernos Geográficos*, 56(1), 193-216.
- Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2019). Overtourism and Tourismphobia: A Journey Through Four Decades of Tourism Development, Planning and Local Concerns. *Tourism Planning and Development*, 16(4), 353-357.
- Murray, I. (2023). El fin del turismo barato: Jason W. Moore y la apropiación de naturalezas baratas como base de la turistificación. En E. Cañada; Marie dit Chiro, C.; y Murray, I. (Eds.). *El malestar en la turistificación. Pensamiento crítico para una transformación del turismo* (pp. 255-275). Icaria Editorial.
- Ploeg, J.D. van der (2008). *The new peasantries: Rural development in times of globalization*. Earthscan.
- Ploeg, J.D. van der (2018). From de-to repeasantization: The modernization of agriculture revisited. *Journal of Rural Studies*, 61: 236-243.

- Prihayati, Y. & Veriasa, T.O. (2021). Developing green tourism to create the sustainable landscape: Evidence from Community-based Coffee Tourism (CbCT) in Puncak, Bogor, Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 879(1), 012027.
- Ramírez, A. G.; Quintero, G. R.; & Gómez, P. E. G. (2020). *Turismo en el Eje Cafetero*. Banco de la República: Ensayos sobre Economía Regional.
- Rantala, O., Salmela, T., Valtonen, A., & Höckert, E. (2020). Envisioning tourism and proximity after the anthropocene. *Sustainability*, 12(10), 1–16.
- Rantala, O., Kinnunen, V., & Höckert (Ed.) (2024a). *Researching with Proximity. Relational methodologies for the Anthropocene*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Rantala, O., Höckert, E., Anttila, S., Ranta, S., & Valtonen, A. (2024b). Proximity and tourism in the Anthropocene. *Annals of Tourism Research*, 105(103733). Doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103733>.
- Romagosa, F. (2020). The COVID-19 crisis: Opportunities for sustainable and proximity tourism. *Tourism Geographies*, 22(3), 690-694.
- Ruiz-ballesteros, E. (2017). Socio-ecological Balance in Community-based Tourism Experiences: a Resarch Proposal. In R. W. Butler (Ed.), *Tourism and resilience* (pp. 41–52). CABI.
- Salmela, T., Nevala, H., Nousiainen, M., & Rantala, O. (2021). Proximity tourism: A thematic literature review. *Matkailutkimus*, 17(1), 46-63.
- Sánchez-Piedra, D. B., & Pachacama-Calvopiña, L. A. (2023). Una mirada post pandemia del turismo comunitario y conocimientos ancestrales en el cantón Arajuno. *FIGEMPA: Investigación y Desarrollo*, 16(2), 130–142.
- Setiyorini, H., Chen, T., & Pryce, J. (2023). Seeing coffee tourism through the lens of coffee consumption: A critical review. *European Journal of Tourism Research*, 34, 3401-3401.
- Scott, D., Hall, C. M., & Gössling, S. (2019). Global tourism vulnerability to climate change. *Annals of Tourism Research*, 77, 49–61.
- SNV & OMT. (2010). *Manual on tourism and poverty alleviation. Practical steps for destinations*. Organización Mundial del Turismo.
- Stolcke, V. (2024). Las labores del café en América Latina: el discreto encanto del trabajo familiar y el autoconsumo. En V. Stolcke. *¿Por qué clasificamos? Desigualdades y diferencias* (pp.171-207). Barcelona: Bellaterra Edicions.
- Tomassini, L., & Cavagnaro, E. (2020). The novel spaces and power-geometries in tourism and hospitality after 2020 will belong to the 'local'. *Tourism Geographies*, 22(3), 713-719.
- Torres-Rivas, E. (2007). *La piel de Centroamérica. Una visión epidérmica de setenta y cinco años de su historia*. FLACSO.
- Velásquez Carrillo, C. (2009). ¿Existe aún oligarquía, existen «las 14 familias»? *Envío*, 328. <http://www.envio.org.ni/articulo/4023>.
- Velásquez, P. G. L., & López-Guevara, V. M. (2023). Expresión y función de la agencia en la gestión del turismo comunitario ante la covid-19. Caso de los maseual de Tosepan Kali decCuetzalan del Progreso, Puebla, México. *Revista de Turismo e Identidad*, 4(1), 10–37.
- World Tourism Organization (2020). *UNWTO Briefing Note – Tourism and COVID-19, Issue 3. Understanding Domestic Tourism and Seizing its Opportunities*. UNWTO.
- Zapata, M. J., Hall, C. M., Lindo, P., & Vanderschaeghe, M. (2011). Can community-based tourism contribute to development and poverty alleviation? Lessons from Nicaragua. *Current Issues in Tourism*, 14(8), 725–749.



Fotografía: Ernest Cañada

Una publicación de

**ALBA SUD** 

investigación y comunicación para el desarrollo desde 2008

Con el apoyo de



Agència Catalana  
de Cooperació  
al Desenvolupament



Generalitat  
de Catalunya

ISBN: 978-84-09-66164-0



9 788409 661640