

50  
años



ORGANIZACIÓN  
INTERNACIONAL  
DEL CAFÉ

CF 5/13

15 agosto 2013  
Original: inglés

C



3<sup>er</sup> Foro Consultivo sobre  
Financiación del Sector Cafetero  
10 septiembre 2013  
Belo Horizonte, Brasil

**Estudio de caso práctico C**  
**La fase de crecimiento:**  
**alcanzar masa crítica**

### Antecedentes

1. El 3<sup>er</sup> Foro Consultivo tendrá lugar el martes, 10 de septiembre de 2013, de las 09:00 a las 17:30 horas, en Belo Horizonte (Brasil) durante la semana del 111<sup>o</sup> período de sesiones del Consejo (figura información acerca de esas reuniones en el documento ED-2153/13). El objetivo del evento es identificar mejores prácticas y difundir información entre los Miembros acerca de la agregación como plataforma mediante la que podrían conseguirse con más eficacia acceso a financiación y gestión del riesgo. El mandato elaborado por el Grupo Básico fue distribuido en el documento ED-2158/13. Al Foro asistirán los Miembros de la OIC, observadores y representantes del sector privado. Además, se ha invitado a expertos en agregación de agricultores procedentes de distintas regiones geográficas y productoras de café, que formarán un “núcleo de expertos” para la sesión. El programa del Foro se distribuirá por separado.

2. Fue preparado por consultores un conjunto de siete estudios con preguntas que sirvan de base para debates en grupos pequeños entre los delegados y los expertos. El propósito del ejercicio de escenarios es hacer que todo el público participe en cuanto a identificar mejores prácticas y los retos con que se enfrentan los agricultores en la creación de organizaciones de agricultores o en cuanto a lograr con eficacia los objetivos de las organizaciones que crean. En este documento figura el **Estudio de caso práctico C: La fase de crecimiento: alcanzar masa crítica**.

### Medidas que se solicitan:

Se pide al Foro Consultivo que examine y debata este estudio.

## Estudio de caso práctico C:

### LA FASE DE CRECIMIENTO: ALCANZAR MASA CRÍTICA

#### ANTECEDENTES

La fase de crecimiento es quizá el momento más decisivo en la vida de una cooperativa. Aunque la puesta en marcha haya sido un éxito, las cooperativas —como cualquier otro negocio— tienen que alcanzar, en la primera década, un tamaño de masa crítica en términos de miembros, volumen y complejidad comercial, si han de permanecer competitivas y sobrevivir. Además de tener que hacer frente a los retos de una empresa que está creciendo, las cooperativas tienen también que ser capaces de satisfacer las crecientes expectativas de los miembros.



*Miembros de una cooperativa, fotografía de Sam Filiaci*

Este estudio está basado en un país en el que un cambio de gobierno resultó en una rápida transformación y en el paso de un sistema de cooperativas paraestatal que funcionaba bien a otro basado en una autonomía de libre mercado. El país tenía una larga historia de zona productora de café, pero casi 25 años de malestar civil e incertidumbre llevaron a un grave descenso de la calidad, y con eso a la pérdida de la mayor parte de su mercado de exportación. A medida que los compradores internacionales se fueron yendo a otras partes, los precios cayeron a niveles tan bajos que muchos productores dejaron de cosechar sus plantaciones y se dedicaron a una agricultura de subsistencia para alimentar a sus familias. Este estudio abarca la primera década, en la cual la Federación de Cooperativas de Café Orgánico (OCCF) fue ayudada por una organización internacional de cooperativas financiada por donantes a organizar a más de 20.000 familias de agricultores en una red de tres niveles de 500 grupos democráticos de productores.

#### ESTUDIO

##### Enfoque estratégico

El desarrollo de la cooperativa se centró en apoyar:

- La producción y transformación con valor añadido de cultivos de calidad especial, dirigidas principalmente al mercado de exportación;
- Transferencia a los productores y a sus empresas de transformación y comercialización de la pericia y el conocimiento necesarios para satisfacer los requerimientos del mercado en cuanto a volumen y calidad;
- Servicios de extensión e información sobre el café por medio de grupos de agricultores: en cuanto a certificación orgánica, café y mantenimiento de árboles de sombra, planificación de cosechas y precios actualizados de las cosechas;
- Democracia a nivel de las bases mediante grupos de agricultores que elegían las Juntas de las cooperativas principales;

- Gestión rigurosa para conseguir eficacia en función de los costos en todas las operaciones;
- Aprovechamiento de la iniciativa personal de empresas individuales para complementar la acción colectiva (por ejemplo, autorizando el uso de agentes de compra del sector privado; proveedores individuales de servicios agrícolas);
- Desarrollo de instalaciones de beneficio por vía húmeda con valor añadido y operaciones de secado internas para conseguir alta calidad del producto final y vender a precios de mercados de calidad especial con primas de comercio justo/orgánico;
- Funcionar como una empresa en común con el negocio adjunto de la organización internacional de cooperativas a fin de obtener capital de explotación seguro, financiación del comercio y mercado, al tiempo que se usan fondos de donantes para construir infraestructura de cooperativa y expandir la producción;
- Usar los fondos donantes con criterio para solucionar graves embotellamientos que impidan el desarrollo cooperativo. Una de las limitaciones más graves del país fue la falta de un sistema financiero que pudiese atender a las necesidades de las cooperativas privatizadas. Para abordar esto, el proyecto donante incluyó un Fondo de Desarrollo de la Empresa (EDF) para facilitar financiación a las actividades relacionadas con el proyecto. El Fondo resultó ser un elemento clave en cuanto que permitió que la OCCF emprendiese con rapidez al desarrollo del producto y aprovecharse importantes oportunidades de comercialización.

## LOGROS

---

### 1. Mejoras del sector cafetero

Con la ayuda de los servicios de extensión del proyecto, fue suficiente el número de productores que adoptaron las técnicas necesarias para conseguir mejoras de la calidad que hiciesen que sus cafés de calidad especial llegasen a obtener un precio con prima en el mercado mundial:

- Establecimiento de 20 grandes fincas de investigación y demostración cafetera;
- Establecimiento y manejo de un vivero de árboles de sombra para el café capaz de producir y distribuir 150.000 plántulas de árboles de sombra por temporada;
- Expansión de las actividades de extensión cafetera a fin de incluir 800 familias de agricultores por temporada en operaciones semi intensivas de poda;
- Expansión de las operaciones del proyecto de beneficio por vía húmeda de la cereza del café y de beneficio por vía seca del grano verde en un 50%;
- Logro de un mejor entorno de política y regulación a través de educar y asesorar al nuevo gobierno en cuestiones políticas y técnicas relacionadas con el cultivo, beneficio, comercio, reglas de exportación, tributación, reforma agraria y logística de transporte del café.

### 2. Diversificación

En respuesta a las necesidades identificadas durante las actividades cafeteras, se emprendieron programas adicionales:

- Producción de vainilla, operaciones de compra, transformación y exportación para diversificación y equilibrar algunos de los riesgos de depender de un solo cultivo;
- Una actividad en pequeña escala de producción de forraje y ganado vacuno;
- Una cooperativa en pequeña escala de compra y distribución de productos de consumo y alimentos al por menor;
- Un programa de reproducción de árboles hospederos (vainilla) y árboles de sombra (café) ;
- Una red de clínicas de cuidados médicos.

### **3. Desarrollo de recursos humanos**

En respuesta a la falta enorme de personal calificado, se estableció una institución no formal de adiestramiento encaminada a desarrollar y mejorar técnicas básicas comerciales y de idiomas y posteriormente se creó la primera institución del país que impartió educación comercial a nivel universitario en conjunción con el Ministerio de Educación.

### **4. Lealtad de los miembros**

Los productores demostraron lealtad hacia los grupos y cooperativas de agricultores a los que pertenecían con su continua participación, en gran parte debido a unos precios en finca más altos y primas de calidad, así como a los beneficios de los servicios de cuidados médicos. Además, debido a que las cooperativas compraban y beneficiaban la cereza del café, los productores no tenían que ocuparse de ese proceso que tanto tiempo lleva de lavar, descascarar y secar que tenían que hacer cuando vendían a otros compradores, con lo cual podían concentrarse en cosechar una parte más grande de su cultivo. Los precios más altos fueron sin duda un factor determinante en cuanto a fomentar su lealtad; en 2002, la OCCF abonó a cada miembro un pago por término medio de US\$120 además de un dividendo de US\$14, en un país en que el ingreso medio al año en zonas urbanas es de US\$156 y en zonas rurales sólo de US\$102. La creación de 300 puestos permanentes y 4.000 de temporada en una economía cuya tasa de desempleo rural es del 40% también ayudó a vincular a los miembros a su cooperativa.

### **5. Transparencia/Responsabilidad**

Formando parte del contrato de empresa en común, se unió un director financiero externo a la OCCF como salvaguardia para garantizar la integridad financiera. El rendimiento de cuentas se amplió más allá de las finanzas y abarcó toda la cadena de producción, compra, beneficio y exportación, para lo cual se informó a todo el mundo de los criterios y se les hizo responsables. El personal de la Dirección de categoría superior siguió de cerca el progreso de cada actividad y respondió a los problemas a medida que surgían.

### **6. Dominio de la ecuación de mercadotecnia de que el interés del comprador está estrechamente ligado a que se satisfagan tres importantes requerimientos de la exportación: calidad, cantidad y fiabilidad**

La OCCF aprendió que, para tener ventaja en la comercialización, hay que ofrecer un producto que satisfaga o sobrepase los criterios internacionales del momento, y ofrecer un beneficio precio/valor que sea más atractivo que el de la competencia. Dado que una empresa por lo regular sólo tiene una oportunidad como suministradora en el mercado internacional, los agricultores y las cooperativas se dieron cuenta de lo importante que era lograr una reputación de fiabilidad. El enfoque de la OCCF fue que, aunque resultase en pérdida financiera, deberían suministrar un producto que fuese exactamente lo contratado con el comprador. La asistencia en la comercialización que prestó el asociado en la empresa común desempeñó un papel clave en ese proceso de aprendizaje y en las operaciones, ya que proporcionó a la OCCF el equivalente de una oficina a tiempo completo en un gran mercado para comunicarse con los compradores y dar seguimiento a todos los aspectos de las transacciones comerciales (documentación de embarque, comprobación de crédito, pagos, etc.), y proporcionó también sensación de seguridad y confianza a compradores que de otro modo podrían haber estado dudosos de entrar en transacciones directas con cooperativas que no conocían. Esta estrategia de comercialización tuvo mucho éxito. En 2002 se exportaron 1800 tm de café y, dos años más tarde, los 13.156.000 kgs de cerezas obtenidas de los miembros resultaron en la exportación de 2.600 tm a un precio el 60% más alto que el de cualquier otro canal de compra de café. Las consiguientes tasas de exportación pagadas al gobierno central significó que la OCCF se convirtió en el principal contribuyente del país.

## **7. Sostenibilidad financiera**

En un análisis financiero realizado en 2001 se encontró que, incluso bajo las condiciones de mercado existentes de bajos precios internacionales, la OCCF “sería rentable y sostenible” sin el apoyo continuo del proyecto. El análisis indicó que la OCCF generaría un beneficio al año de US\$267.000. En sólo ocho años, la OCCF había adquirido activos por valor de US\$7,25 millones.

### **PREGUNTAS DE DEBATE DEL ESTUDIO**

---

1. ¿Cuáles fueron los logros más importantes de la OCCF?
2. ¿A qué factores del enfoque estratégico se deben más esos logros? ¿Cómo contribuyeron a lograr los resultados?
3. ¿Qué lecciones pueden extraerse acerca del desarrollo de las cooperativas del examen de la historia de la OCCF?