

50
años



ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL
DEL CAFÉ

CF 6/13

15 agosto 2013
Original: inglés

C



3^{er} Foro Consultivo sobre
Financiación del Sector Cafetero
10 septiembre 2013
Belo Horizonte, Brasil

Estudio de caso práctico D
La fase de crecimiento:
enfrentar los retos inacabables

Antecedentes

1. El 3^{er} 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^o 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 D: La fase de crecimiento: enfrentar los retos inacabables**.

Medidas que se solicitan:

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

Estudio de caso práctico D:

LA FASE DE CRECIMIENTO: ENFRENTAR LOS RETOS INACABABLES

ANTECEDENTES

La fase de crecimiento es quizá el momento de importancia más crucial en la vida de una cooperativa. Una vez que decae la euforia inicial ocasionada por las “ganancias fáciles” de los primeros tiempos, los dirigentes y miembros de la cooperativa deberán ser lo suficientemente competentes y dedicados a la tarea para resolver los inevitables retos con que se enfrentarán si han de sobrevivir en un entorno competitivo y cambiante. A menudo en esta fase de expansión surgirán también inesperadas cuestiones sociales que la cooperativa deberá abordar si quiere continuar.

Este estudio está basado en una cooperativa establecida en 1980 por decreto del nuevo gobierno revolucionario del país. La Cooperativa Cafetera Santa María (SMCC) fue creada con base en 840 hectáreas que fueron confiscadas y redistribuidas a 340 agricultores en forma de propiedad colectiva. En los 12 años siguientes la cooperativa luchó por mantenerse a flote a pesar del fuerte endeudamiento, la falta de buena gestión y ninguna asistencia tecnológica. En esos mismos 12 años, los soldados anduvieron de un lado para otro por los campos de café, deambulando por ellos y destruyendo en su camino los cultivos y el equipo.



*Cultivador de café orgánico,
fotografía de Stanley Kuehn*

ESTUDIO

En 1992, cuando los precios mundiales estaban más bajos que nunca en varias décadas, la SMCC aún vendió 648 toneladas de grano de café a un precio de US\$0,49 por libra; no obstante, los seis años anteriores, de precios en declive, se habían hecho sentir, y los miembros estaban empezando a reconsiderar su inversión en café, en especial los agricultores más jóvenes, a los que atraía cada vez más el empleo urbano. Fue en ese momento cuando una ONG internacional entró en contacto con la cooperativa y le ofreció apoyo para que se pasase a la producción orgánica. Al principio, la idea les pareció un poco una locura a los agricultores, pero, tras prolongado debate, decidieron que sería un reto interesante y que, si conseguían dominar las prácticas orgánicas, eso podría resolver sus problemas financieros.

Empezaron con un experimento piloto en 70 hectáreas, en el que los miembros recibieron adiestramiento intensivo por parte de la ONG. Los primeros resultados de producción no fueron buenos, pero los miembros perseveraron, mejoraron el rendimiento y a los tres años obtuvieron certificación orgánica de la Asociación Internacional de Mejora del Cultivo Orgánico (OCIA). Los precios subieron con lentitud pero firmeza en los 12 años siguientes, llegando a US\$1,23 por libra, y la SMCC prosperó. Poco a poco se hizo con una reputación

sólida por la excelente calidad del café que producía, y con el tiempo empezó a vender directamente a compradores importantes de Europa, Japón y los Estados Unidos, obteniendo primas de más de US\$55 por 100 libras.

Uno de los beneficios secundarios de pasarse a la producción orgánica fue que los miembros empezaron a notar algunas mejoras del medio ambiente, como el regreso de varias especies en peligro de aves que no se habían visto durante décadas; se vieron también venados de lunares y los niños volvieron a pescar cangrejos en los riachuelos locales, mejoras todas que los miembros atribuyeron al menor uso de plaguicidas. En marzo de 1997 se logró alcanzar un hito más práctico cuando la SMCC celebró “la quema de su hipoteca”. “Una cooperativa sin deudas e independiente es muy importante”, dijo el Presidente en la ceremonia, “pero son igualmente importantes nuestras tres escuelas, la clínica de salud y las nuevas viviendas con agua y electricidad para casi todos los miembros”.

En ese período, una pequeña minoría de los miembros se sintió cada vez más preocupada acerca de su dependencia exclusiva del café como única fuente de ingresos. Trataron, sin éxito, de abogar por que se transfiriese su destreza en el cultivo orgánico a la producción de frutas y vegetales para el mercado urbano cercano. Unos años más tarde la SMCC también rechazó una oferta de producir lirios (calas) para exportación, debido a falta de interés por parte de los miembros. Los precios del café eran altos y estaban subiendo, por lo que pocos de los miembros querían asumir el riesgo y el duro trabajo que supondría aventurarse en un nuevo sector. Al cabo de los años, la mayoría de los agricultores habían dejado de producir otros cultivos y estaban dependiendo de lo recaudado en las ventas de café (un promedio de US\$6.000 por familia) para comprar los alimentos de la casa.

La preocupación de esa minoría acerca del monocultivo que estaban practicando resultó estar justificada cuando en 2010 la producción disminuyó un 60% y las ventas descendieron casi a la mitad, a pesar de un aumento del \$0,20 en el precio. La SMCC, al igual que las demás cooperativas de café, dependía en grado sumo del crédito para insumos de temporada; algunos no habían amortizado sus préstamos la temporada anterior, y los bancos, que estaban aún recuperándose de la crisis de 2008, redujeron considerablemente las líneas de crédito para toda la industria. Dado el costo más elevado de los insumos orgánicos, la SMCC, que nunca había creado un fondo de reserva para imprevistos, recibió un golpe muy fuerte.

Los miembros decidieron que la Junta se había dormido en los laureles y reaccionaron reemplazándola. La nueva Junta pasó con rapidez a diversificar las actividades de la cooperativa instalando un tostador que les permitió ofrecer café molido y tostado en paquetes de 450 gramos para el mercado interno, al tiempo que también buscaban oportunidades de exportación. Se identificó el turismo rural como otra opción de diversificación que intentaron con la ayuda del Fondo Internacional para el Desarrollo de la Agricultura (IFAD) y el Ministerio de Agricultura. La SMCC construyó dos pequeñas cabañas y abrió rutas turísticas en la zona. Este intento generó algunos ingresos y empleo para unas cuantas familias, pero no lo bastante para compensar de los drásticos cambios en el sector cafetero.

La amenaza más grave ocurrió justo el año pasado, en que la producción bajó otra vez en picada de 700 a sólo 205 toneladas debido al ataque de enfermedad de la roya del café. La enfermedad había aparecido hacía algunos años en la zona y se estaba expandiendo, pero la SMCC no reaccionó. Si bien hay medidas que se puedan tomar para hacer frente a esta nueva calamidad (por ejemplo, aplicando fungicidas orgánicos, podando y mejorando otras prácticas de cultivo), la cuestión es si se puede movilizar a los miembros para hacer frente a este último reto y resolverlo.

PREGUNTAS DE DEBATE DEL ESTUDIO

1. ¿Cuáles fueron los retos más importantes con que se enfrentó la SMCC a lo largo de los años? ¿Y los éxitos más importantes? ¿Qué factores contribuyeron a esos éxitos?
2. En retrospectiva, ¿qué debería haber hecho la SMCC de otra forma? ¿Qué apoyo adicional habría sido útil?
3. ¿Qué consejos le darían a la SMCC para hacer frente a su última crisis?
4. ¿Qué lecciones pueden extraerse acerca del desarrollo de las cooperativas basándose en el examen de los 30 años de vida de la SMCC?