

50  
años



ORGANIZACIÓN  
INTERNACIONAL  
DEL CAFÉ

CF 8/13

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 F**  
**La fase establecida y de crecimiento:**  
**¿cómo deberíamos crecer?**

#### 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 F: La fase establecida y de crecimiento: ¿cómo deberíamos crecer?**.

#### Medidas que se solicitan:

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

## *Estudio de caso práctico F:*

### **LA FASE ESTABLECIDA Y DE CRECIMIENTO: ¿CÓMO DEBERÍAMOS CRECER?**

#### **ANTECEDENTES**

Este estudio está basado en un país de África Oriental. La Cooperativa está creciendo y está interesada en diversificar sus clientes, que han sido principalmente europeos y norteamericanos.

La mayor parte de las cooperativas de este país tienen orientación comercial y se dedica activamente al suministro de insumos y a la comercialización de la producción para sus miembros. No obstante, hay alguna participación del gobierno que limita la inversión del sector privado y la autonomía de las cooperativas. Hay cooperativas individuales y organizaciones principales que proporcionan servicios, entre los que figuran comercialización y apoyo crediticio a las cooperativas.



El Gerente de una cooperativa típica es un profesional con título universitario de cuatro años en agronomía o alguna otra materia parecida. Varios de los otros miembros del personal de una cooperativa son profesionales, incluido el contador. El Presidente y los otros integrantes de la Junta Directiva son productores de café con educación a nivel elemental y secundario. La mayor parte del personal y de los miembros de la Junta Directiva recibieron adiestramiento. Los miembros de la Junta Directiva y los Gerentes son conscientes de sus deberes y responsabilidades, y todos ellos reconocen la necesidad de tener controles internos. La Asamblea General adopta las decisiones importantes, y la Junta Directiva pone en práctica esas decisiones y supervisa la gestión; los Gerentes y demás personal aseguran que se lleven a cabo las operaciones diarias. Los estados de cuenta se comparten cada año con la Asamblea General y con frecuencia ocasionan confusión y desconfianza entre los miembros. La mayor parte de las cooperativas tienen de 100 a 400 miembros y producen al año por término medio seis contenedores de café de calidad especial (80 puntos de la SCAA).

Este estudio se divide en dos partes para poner de relieve las distintas perspectivas: 1) Una reunión de la Junta Directiva en la que se debaten necesidades y estrategias de inversión; y 2) Una reunión urgente de la Asamblea General en la que se debaten las inversiones propuestas.

## REUNIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA COOPERATIVA JUMPING GOAT

---

El Gerente General de la Cooperativa Jumping Goat regresó recientemente de un viaje a Corea del Sur en el que se reunió con un tostador interesado en comprar 10 contenedores de café de 83 puntos al año. Para recibir y administrar bien ese volumen de café de alta calidad el Gerente General cree que la Cooperativa necesita ampliar su servicio de almacén e instalar un sistema electrónico de clasificación y un laboratorio de catación. Además, la Cooperativa necesitará certificación de Normas Agrícolas del Japón. El Gerente General sugiere que la Cooperativa debería solicitar un préstamo de un proveedor internacional de crédito para realizar las inversiones precisas. Explica que ha conocido a un proveedor de crédito que está dispuesto a facilitar un préstamo a bajo interés que abarcaría el 65% del costo, y la Cooperativa se haría cargo de los restantes gastos pagaderos por adelantado. El tesorero sugiere que se pida un préstamo a su organización principal o al banco nacional y se hable con la organización estatal de apoyo a las cooperativas responsable por todas las cooperativas. El Gerente General insiste en que el proveedor de crédito internacional es una opción mejor y en que, no sólo facilitará ese préstamo, sino que facilitará préstamos adicionales para la recolección y comercialización del café. El Gerente General dice que él no quiere consultar con la organización estatal de apoyo a las cooperativas. El Presidente se muestra de acuerdo con el Gerente General y deciden solicitar una Asamblea General urgente para votar sobre las inversiones y el préstamo.

## REUNIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL DE LA COOPERATIVA JUMPING GOAT

---

En la reunión urgente de la Asamblea General, la Junta Directiva describe a los miembros de la Cooperativa la nueva oportunidad de llegar a compradores de café en Asia. La Junta explica que para entrar en este nuevo mercado la Cooperativa tiene que hacer inversiones en infraestructura y adquirir una nueva certificación, y dice que hay un prestamista internacional que está dispuesto a facilitarles un préstamo para que hagan las inversiones precisas. Cuando los miembros escuchan lo de las inversiones que se precisan, empiezan a expresar preocupación. Muchos de los miembros dicen que ellos no creen que la Cooperativa debiera solicitar ningún préstamo, porque no confían en las instituciones financieras y el sector privado está siempre tratando de sacarles dinero. Un agricultor dice a gritos que él no confía en el Gerente General. Pregunta por qué el Gerente General estuvo en Corea del Sur y cómo pueden saber ellos que se trata de un comprador auténtico. Varios otros miembros se quejan de que haya que hacer inversiones cuando la cooperativa no proporciona ningún servicio, salvo la visita de vez en cuando del Gerente General, del que dicen que no sabe mucho de café. Se quejan de que sólo ven al Gerente General en esas reuniones y que nunca ha estado en sus fincas. Tras una discusión acalorada, la Asamblea General vota en contra de solicitar el préstamo.

## PREGUNTAS DE DEBATE DEL ESTUDIO

---

- 1) ¿Cómo podrían la Junta Directiva y el Gerente General mejorar la comunicación con los miembros de la cooperativa?
- 2) ¿Qué cree usted que puede haber ocurrido en el pasado que creó desconfianza del Gerente General y de los proveedores de crédito? ¿Cómo podría evitarse esto para que la Cooperativa pudiese crecer?
- 3) ¿Qué es lo que deberían haber explicado la Junta Directiva y el Gerente General a la Asamblea General acerca del crédito? ¿Cómo se aplica esto a otras cooperativas en circunstancias parecidas?
- 4) Además de tratar de obtener crédito, ¿cuáles son algunas otras opciones de las cooperativas para capitalizar y crecer y alcanzar nuevos mercados?
- 5) ¿Por qué no quiere el Gerente General consultar con la organización estatal de apoyo a las cooperativas?