

50  
años



ORGANIZACIÓN  
INTERNACIONAL  
DEL CAFÉ

CF 9/13

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 G**  
**La fase madura de una cooperativa:**  
**crecer y consolidar una relación cafetera**

#### 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 G: La fase madura de una cooperativa: crecer y consolidar una relación cafetera**.

#### Medidas que se solicitan:

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

## *Estudio de caso práctico G:*

### **LA FASE MADURA DE UNA COOPERATIVA: CRECER Y CONSOLIDAR UNA RELACIÓN CAFETERA**

#### **ANTECEDENTES**

Este estudio está basado en un país de América Latina que tiene una tradición de cooperativas agrícolas y un marco jurídico para promocionarlas y apoyarlas. Las cooperativas de ese país existen en un contexto de conflicto interno y presencia de cultivos ilegales en algunas zonas rurales. El sector cafetero tiene una institución nacional privada que gestiona recursos públicos y ha implantado mecanismos de comercialización tales como un precio interno mínimo y contratos de futuros. Los contratos de futuros se hacen con los productores por medio de las cooperativas a las que pertenecen, lo que influye tanto en la comercialización interna como la externa del café.



Las cooperativas cafeteras reciben de la institución nacional apoyo técnico y recursos para la comercialización, pero tienen también limitaciones en cuanto a la capacidad de actuar con autonomía en el mercado e interactuar con otros compradores.

Por término medio una cooperativa tiene 1.000 miembros y produce 60 contenedores de café al año (15.000 sacos de 60 kg), el 80% del cual está considerado café de calidad especial (80 puntos de la SCAA). Todas las cooperativas están representadas por una Federación Regional, que tiene alrededor de seis miembros. El café sólo puede ser exportado por exportadores registrados que posean una licencia de exportación del Ministerio de Comercio y tengan la capacidad financiera necesaria. Los exportadores privados nacionales e internacionales tienen presencia nacional, mientras que la mayor parte de las cooperativas de cafeteros medianos y pequeños no poseen licencia de exportación y no pueden firmar directamente contratos de exportación con clientes del exterior. Sólo unas cuantas cooperativas grandes se han registrado como exportadoras de café para participar directamente en el mercado.

El país está empezando a experimentar un descenso en la producción de café debido a diversos factores relacionados con las condiciones meteorológicas y el resurgimiento de plagas y enfermedades que afectan a esa producción. Los compradores de café comercial y de cafés de calidad especial, como exportadores, importadores y tostadores, están comenzando a preocuparse acerca del posible incumplimiento de contratos de café en los que se establecen compromisos a plazo medio y largo. Los productores de café de esta zona no tienen una larga tradición de producir café orgánico, dada la influencia del cultivo de café no orgánico con alta tecnología.

Este estudio de caso práctico se divide en tres partes para poner de relieve distintos enfoques y perspectivas: 1) Un memorando conjunto del importador y un gran tostador de café de calidad especial al Gerente General de la Federación Regional de Cooperativas en la que proponen ampliar un contrato de forma que haya un aumento

gradual del suministro de café diferenciado de alta calidad con una sola certificación y/o doble certificación (orgánico y comercio justo); 2) Notas de la reunión de la Junta Directiva de la Federación Regional de Cooperativas en las que figuran puntos clave de debate con respecto a la propuesta comercial y los cambios técnicos, comerciales y operativos que serían precisos para aceptar ese compromiso; y 3) Notas de la reunión celebrada entre los representantes de las Juntas Directivas de las cooperativas miembros de la Federación Regional de Cooperativas.

## **MEMORANDO: PLANET COFFEE IMPORTERS (PCI) Y BIG SUN COFFEE ROASTERS (BSCR)**

---

**De:** Directores Ejecutivos de PCI y BSCR

**A:** Gerente General de la Federación Regional de Cooperativas

En vista del fuerte nivel de interés de nuestro principal comprador, BSCR, de los clientes de sus cafeterías y de los consumidores en general, y el buen perfil de sus cafés certificados, nos gustaría expandir nuestro contrato de suministro de café con la Federación Regional de Cooperativas y sus cooperativas miembros. El nuevo contrato requeriría inicialmente que ese mismo volumen de 50 contenedores al año que figura en el contrato actual y que hemos desarrollado gradualmente durante los cuatro años de nuestra relación comercial, se convirtiese en un nuevo volumen de 150 contenedores al año, con un aumento gradual que se realizaría durante tres años.

Esto precisaría el cumplimiento de varias condiciones y requerimientos por las dos partes. La Federación tendría que seguir garantizando cafés de calidad por encima de 80 puntos (escala de la SCAA); expandir sus laboratorios de calidad del café y crear una escuela de catación con los técnicos y los hijos de los cultivadores de café; aumentar el volumen de los cafés certificados orgánicos y de comercio justo; y modernizar el sistema de rastreabilidad. Por nuestra parte, nosotros definiríamos conjuntamente las condiciones relativas al aumento de los precios mediante primas y diferenciales para los cafés certificados; estableceríamos un sistema de incentivos con respecto a la calidad; y facilitaríamos inversión por medio del fondo de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial del BSCR.

Las acciones y compromisos que se determinen deberán reflejarse en un plan a plazo medio y un memorando de entendimiento acordado por todas las partes. Quedamos a la espera de su respuesta, tras consultas con la Junta Directiva de la Federación y las cooperativas afiliadas, en un plazo de no más de 60 días.

## **REUNIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FEDERACIÓN REGIONAL DE COOPERATIVAS**

---

El Gerente General de la Federación Regional de Cooperativas informa a la Junta Directiva de la propuesta presentada por PCI y BSCR de aumentar el contrato y pasar de la compra de 50 a 150 contenedores en un plazo de tres años. El Gerente General indica que la Federación tendría que preparar un plan de mejora que empiece con un programa de adiestramiento del equipo técnico para incrementar la producción, la productividad y el control de la calidad de los miembros; mejorar los sistemas de contabilidad financiera y los sistemas de información productiva y comercial, y la rastreabilidad; y establecer un mecanismo de capital de explotación para mejorar el equipo y las instalaciones de transformación del café a nivel de finca. El cálculo preliminar del costo de la inversión que se precisaría es de más de US\$1 millón.

Los miembros de la Junta Directiva manifiestan su preocupación acerca de la cuantía de la inversión, incluyendo el aumento en personal técnico, comercial y administrativo, riesgo comercial y la aversión de los productores a la inversión productiva en sus fincas, dados los bajos precios actuales y la tendencia al descenso en la

producción regional de café. Expresan su temor de que, si adoptan un nuevo mecanismo comercial, podrían no seguir proporcionando café a la institución cafetera nacional y por consiguiente correr el riesgo de perder su apoyo técnico y sus servicios. El gerente general dice que él podría hablar con bancos nacionales de desarrollo agrícola, donantes internacionales y organismos nacionales gubernamentales que apoyan iniciativas de exportación, así como con los gobiernos municipales y regionales, para solicitar apoyo en la obtención de fondos adicionales, capital de explotación, equipo, infraestructura, personal, sistemas y demás requerimientos, con miras a cumplir los compromisos en cuanto a volumen, calidad y certificación exigidos por el importador y el tostador.

## **REPRESENTANTES DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS COOPERATIVAS MIEMBROS DE LA FEDERACIÓN REGIONAL DE COOPERATIVAS**

---

Después de haber escuchado la información ofrecida por sus delegados en la Junta Directiva de la Federación Regional de Cooperativas, los representantes de las Juntas Directivas de las cooperativas miembros de la Federación debaten los distintos aspectos de la oferta presentada por el importador y el tostador. Algunos representantes de las Juntas Directivas manifiestan preocupación en cuanto a aceptar este compromiso y hacerse cargo del elevado riesgo financiero de la inversión requerida a nivel de productores, cooperativas asociadas y Federación Regional. Les preocupa no ser capaces de cumplir sus compromisos comerciales. Les preocupa también perder el apoyo y los servicios de la institución cafetera nacional si modifican el mecanismo comercial tradicional y no lo abastecen de café. Otros representantes comentan que esta es una oportunidad excelente para expandir la Cooperativa y entrar en un mercado más amplio de cafés diferenciados por certificación, origen y calidad más alta, con lo que mejorarían las condiciones socioeconómicas de los miembros de la Cooperativa y de sus familias.

## **PREGUNTAS DE DEBATE DEL ESTUDIO**

---

- 1) ¿Cuáles deberían ser las principales preocupaciones de la Federación Regional de Cooperativas al evaluar esta oferta y triplicar el volumen de su café de alta calidad? ¿Cómo podrían obtener los recursos y los compromisos necesarios en nombre de los productores asociados y las cooperativas miembros?
- 2) En su opinión, ¿qué ha hecho bien la Federación Regional de Cooperativas para que le ofrezcan ese aumento espectacular en la compra de su café de alta calidad? ¿Cómo pueden esos pasos o medidas ser adoptadas por cooperativas nuevas o que están en fase de crecimiento?
- 3) ¿Qué mecanismos de gobierno y toma de decisión deberían poner en práctica la Federación Regional de Cooperativas u otras cooperativas para manejar debidamente los retos comerciales de una oferta de esta magnitud?
- 4) ¿Cuál sería un plan apropiado para capitalizar y fortalecer la Federación Regional y sus cooperativas, y que puedan mejorar su capacidad empresarial con miras a hacer realidad con éxito esta oferta de mercado diferenciado de café de alto valor?