

50
años



ORGANIZACIÓN
INTERNACIONAL
DEL CAFÉ

CF 10/13

17 diciembre 2013

Original: inglés

C



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

**Informe resumido del 3^{er} Foro Consultivo
sobre Financiación del Sector Cafetero**

Antecedentes

1. El 3^{er} Foro Consultivo sobre Financiación del Sector Cafetero tuvo lugar durante el 111^o período de sesiones del Consejo Internacional del Café celebrado en Belo Horizonte (Brasil) en septiembre de 2013. En marzo de 2013 el Grupo Básico del Foro Consultivo acordó que el tema del 3^{er} Foro sería la agregación. El Grupo Básico decidió también establecer un pequeño grupo de trabajo integrado por Brasil, Colombia, los EE UU, Guatemala, México, especialistas del Grupo Básico y la Presidenta del Foro para que trabajase entre sesiones en los preparativos del 3^{er} Foro, y que esa labor incluyese participantes y financiación.
2. El 3^{er} Foro fue facilitado por el Sr. Robert Nelson, Ejecutivo Jefe de la Asociación Nacional del Café de los EE UU (ANC), y patrocinado por la Asociación Nacional del Café de Japón (AJCA) y el Banco Mundial.

INFORME RESUMIDO DEL 3^{er} FORO CONSULTIVO SOBRE FINANCIACIÓN DEL SECTOR CAFETERO

Resumen

1. El Foro Consultivo sobre Financiación del Sector Cafetero es una iniciativa de la Organización Internacional del Café para facilitar consultas acerca de temas relacionados con financiación y gestión del riesgo en el sector cafetero. El Foro dedica especial atención a las necesidades y el bienestar de los productores en pequeña y mediana escala y a las comunidades locales de zonas productoras de café.

2. El Foro celebró su tercera reunión en Belo Horizonte (Brasil) el 10 de septiembre de 2013, durante el 111^o período de sesiones del Consejo Internacional del Café. El evento duró todo un día y contó con más de 100 participantes. Se creó también un núcleo básico de 22 expertos para facilitar los debates. Se había escogido con anterioridad la “agregación de agricultores” como el tema del evento para identificar las mejores prácticas mediante las cuales podría lograrse con más eficacia el acceso a financiación y la gestión del riesgo.

3. En la sesión de la mañana los participantes debatieron siete casos prácticos que ofrecían ejemplos de cooperativas en distintas etapas de desarrollo. Este proceso ayudó a establecer el contexto de la agregación de agricultores y los retos con que se enfrentaban las cooperativas.

4. La sesión de la tarde estuvo formada por una sesión estructurada de brote de ideas en la que se usó un modelo de resolución de problemas con campos de fuerzas para identificar las fuerzas ambientales que son propicias para la agregación de agricultores y las que crean obstáculos. Como resultado de este ejercicio, los participantes identificaron tres “fuerzas impulsoras” y cuatro “fuerzas refrenadoras” prioritarias que se consideraron clave para crear un ambiente de habilitación. Esas fuerzas fueron concretadas del modo siguiente:

i. Fuerzas impulsoras:

- 1) Incentivos de mercado para que los agricultores se organicen
- 2) Ejemplos de cooperativas con éxito
- 3) Aptitudes de gestión y liderazgo

ii. Fuerzas refrenadoras:

- 1) Falta de participación de mujeres
- 2) Falta de educación acerca de cooperativas
- 3) Marco jurídico deficiente y corrupción
- 4) Aversión al riesgo y a la gestión del riesgo

5. Se examinó después a fondo cada una de estas fuerzas prioritarias con el fin de producir unas estrategias de ejecución que formarán un mapa de rutas para la labor futura del Grupo Básico del Foro Consultivo sobre Financiación del Sector Cafetero.

INTRODUCCIÓN

1. El 3^{er} Foro Consultivo sobre Financiación del Sector Cafetero tuvo lugar el 10 de septiembre de 2013 en Belo Horizonte (Brasil) durante el 111^o período de sesiones del Consejo Internacional del Café. Fueron más de 100 los participantes, entre los que hubo un núcleo básico de 22 expertos identificados específicamente por los organizadores. Entre los participantes hubo una amplia representación de los países exportadores e importadores, además de diversas actividades institucionales que incluyeron el sector público, el privado y el de organizaciones sin fines lucrativos.

2. El objetivo del evento fue el de identificar mejores prácticas y difundir información entre los Miembros acerca de la agregación de agricultores como plataforma mediante la cual podría lograrse con más eficacia acceso a financiación y gestión del riesgo. El tema de la agregación de agricultores fue acordado en marzo de 2013 por el Consejo Internacional del Café, con el fin de mostrar cómo los grupos bien organizados y con éxito de agricultores podían ser un vehículo para la gestión del riesgo y el acceso a financiación, y que también podían ofrecer otros beneficios a los agricultores, como capacitación, educación y difusión de información.

3. El Foro Consultivo fue establecido por el Acuerdo Internacional del Café de 2007 para facilitar consultas acerca de temas relacionados con financiación y gestión del riesgo en el sector cafetero, dedicando especial atención a las necesidades de los productores en pequeña y mediana escala. El primer Foro Consultivo tuvo lugar en septiembre de 2011 y se centró en instrumentos actuales y futuros de gestión del riesgo vinculados a la volatilidad de los precios del café verde. El segundo tuvo lugar en marzo de 2012 y se centró en el papel desempeñado por las asociaciones de productores, los gobiernos y otras entidades en cuanto a hacer más accesibles los instrumentos de gestión del riesgo y financiación a los productores en pequeña y mediana escala.

PRESENTACIONES

DAN ZOOK, DALBERG: AGREGACIÓN DE AGRICULTORES Y ACCESO A FINANCIACIÓN

4. El Sr. Zook ofreció un panorama general del tema de la agregación de agricultores, centrándose en las posibles oportunidades que creaba y en el porqué no siempre se hacían realidad. Describió el sector agrícola de los países en desarrollo, que estaba creciendo con rapidez, y señaló cómo la demanda de productos agrícolas certificados estaba ahora sobrepasando la oferta. Los agricultores en pequeña escala estaban por tanto convirtiéndose en un componente esencial para que los compradores pudiesen garantizar la regularidad y rastreabilidad de la cadena de la oferta. La agregación podría ayudar a los agricultores en pequeña escala a aumentar la producción mediante cinco canales: acceso a financiación; mejora de la producción y del proceso de transformación; disminución de los

costos de transacción y mayores economías de escala; acceso a mercados; y propugnación de políticas. Además, a medida que los grupos de productores tenían más madurez y obtenían contratos firmes de los compradores, los bancos estaban más dispuestos a intervenir y facilitar préstamos, lo que ayudaba a los productores a aumentar el rendimiento.

5. No obstante, el financiamiento de los pequeños agricultores era todavía muy pequeño en comparación con otro financiamiento comercial, y estaba lejos de responder a la demanda. Se planteó, por tanto, la siguiente pregunta: ¿por qué no hay más agricultores que participen en organizaciones de productores? Se ofrecieron varias razones históricas de esa falta de participación, como por ejemplo intervención estatal anterior; poca capacidad interna; exclusión de mujeres; gobernanza y liderazgo débiles; y acceso insuficiente a recursos. Sin embargo, esos obstáculos podrían ser contrarrestados apoyando a los donantes, los organismos públicos y las empresas a que se asocien de forma más eficaz con organizaciones de agricultores, lo que les permitiría satisfacer mejor las necesidades de mercado de sus socios. Podría también promover su desarrollo asegurar que hubiese mecanismos de retroacción para identificar las mejores prácticas e incorporar los puntos de vista de los agricultores, así como integrar incentivos para que las organizaciones de agricultores incorporen a mujeres y pequeños agricultores. Por último, un ambiente de habilitación es crucial para crear organizaciones eficaces, por lo que es necesario eliminar obstáculos reglamentarios y asegurar una supervisión eficaz.

Alex Serrano, NCBA Clusa: Organización y agregación de agricultores

6. NCBA Clusa es la organización de comercio más grande de los EE UU, con más de US\$650 miles de millones en ventas anuales y US\$3 trillones en activos. Es también un organismo de desarrollo internacional con experiencia, que funciona en más de 80 países de África, Asia y Latinoamérica. El Sr. Serrano presentó tres modelos de organización de agricultores de acción directa: en primer lugar, el de proveedores de soluciones basadas en la comunidad (CBSP), que son grupos más informales de agricultores a los que se facilitan servicios de extensión y lo que se cobra se basa en una comisión por ventas. En segundo lugar, organizaciones de agricultores de tamaño mediano que habitualmente tienen unos cuantos centenares de agricultores, cuya producción agregada es de alrededor de 1.000 toneladas y a las que se facilitan servicios de financiación, técnicos y de venta al por mayor. Por último, grandes cooperativas que sirven a miles de agricultores y les ofrecen una amplia gama de soluciones comerciales, entre las que figuran transformación agrícola, tecnología y agrupamiento de servicios. Las grandes cooperativas están administradas por profesionales que rinden cuentas a una junta y en general se centran en un solo producto básico.

7. El Sr. Serrano describió siete “principios de la cooperativa” que podían ser interpretados, o bien como un punto fuerte o como un lastre, según cómo se pusiesen en práctica:

- a) **Afiliación voluntaria y abierta:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de usar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, racial, política o religiosa.
- b) **Control democrático por los socios:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por los socios que las integran, los cuales participan de forma activa en el establecimiento de las políticas y la toma de decisiones.
- c) **Participación económica de los socios:** Los socios son los que contribuyen al capital, no los inversores externos. Los socios se benefician en proporción a la actividad comercial que llevan a cabo con la cooperativa y no al capital invertido.
- d) **Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas y de autoayuda controladas por los socios. Si la cooperativa establece acuerdos con otras organizaciones u obtiene capital procedente de fuentes externas, eso se hace basándose en unas condiciones que aseguren el control democrático por los socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.
- e) **Educación, adiestramiento e información:** Las cooperativas proporcionan educación y adiestramiento a los socios, representantes elegidos, gerentes y empleados para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa de la que forman parte. Los socios también informan al público en general acerca de la naturaleza y los beneficios de las cooperativas.
- f) **Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas prestan servicio a sus socios con más eficacia y fortalecen el sector de las cooperativas estableciendo colaboración entre ellas mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. Una cooperativa con frecuencia carece de los recursos necesarios para satisfacer todas las necesidades de sus socios y puede lograr mejores economías de escala colaborando con otras cooperativas.
- g) **Interés por la comunidad:** Al tiempo que se concentran en las necesidades de los socios, las cooperativas tratan de conseguir el desarrollo sostenible de las comunidades mediante políticas y programas aceptados por los socios.

Acabó señalando que el secreto para que una cooperativa tenga éxito reside en ser pragmático y no dogmático.

Lakshmi Venkatachalam, Banco Asiático de Desarrollo:

Cadenas de valor de productos básicos sostenibles que emergen en Asia

8. El Banco Asiático de Desarrollo (BAsD) está dedicado a la consecución de crecimiento global y sostenible en la región de Asia-Pacífico, y la seguridad alimentaria en especial es uno de los principales aspectos de esa labor. Se prevé que la demanda futura de alimentos haya aumentado un 60% en 2050, a medida que la población mundial aumente hasta llegar a nueve miles de millones. La consecuencia de esa previsión es que la productividad en materia de alimentos tendrá que ser duplicada abordando ineficiencias en la cadena de la oferta. Esto abarca otros factores que no son únicamente el de la productividad agrícola, dado que del 60 al 70% del costo de los alimentos proviene de actividades posteriores a la cosecha.

9. Esto está llevando a un cambio de paradigma en las cadenas mundiales de la oferta, dado que las perspectivas de aumento de la demanda y la preocupación acerca de la sostenibilidad de la oferta conducen a un realineamiento de las estrategias mundiales en cuanto a las fuentes de obtención de alimentos. Muchas empresas, por consiguiente, han empezado a buscar esas fuentes de obtención mediante la agregación, es decir, grupos de agricultores, para asegurar una oferta estable de materia prima de calidad. Integrar a los pequeños agricultores en cadenas de oferta de productos básicos es beneficioso tanto en cuanto a las estrategias de obtención de las empresas como en cuanto a la seguridad alimentaria a largo plazo. La integración vertical a nivel mundial y regional puede aumentar la productividad y alentar prácticas agrícolas sostenibles, mientras que el aumento de ingresos a nivel del hogar aumenta directamente la seguridad alimentaria de los pobres rurales. Las asociaciones emergentes entre el sector público y el privado con respecto a los productos básicos de la agricultura ofrecen nuevas oportunidades de financiación y agregación.

10. El principal reto a este modelo será el de ampliar hasta alcanzar un nivel transformativo, lo que requerirá un marco reglamentario favorable. El sector público desempeñará un papel decisivo al invertir en infraestructura y crear un ambiente de políticas de habilitación para apoyar al sector privado. El BAsD ya invierte directamente en la agroindustria y apoya el desarrollo de la cadena de valor agrícola mediante sus programas de financiación del comercio y de la cadena de la oferta.

ESTUDIOS DE CASOS PRÁCTICOS

11. Con antelación al Foro se hicieron llegar a los participantes siete estudios de casos prácticos preparados por ACDI/VOCA y NCBA Clusa, y en parte financiados por el Organismo

de los EE UU para el Desarrollo Internacional (USAID), en los que se ofrecían ejemplos de cooperativas en distintas etapas de desarrollo. Se dividió después a los participantes en grupos, con el propósito de que hubiese diversidad geográfica y en materia de pericia, para debatir un estudio concreto acompañado de preguntas que servían de guía. Después, cada uno de los grupos presentó el estudio y las preguntas al resto del Foro para debate. Los siete estudios de casos prácticos fueron los siguientes:

- a. La fase previa al establecimiento de cooperativas: el primer paso en las organizaciones de agricultores
- b. La fase de salir a la luz: inscripción como entidad jurídica
- c. La fase de crecimiento: alcanzar masa crítica
- d. La fase de crecimiento: enfrentar los retos inacabables
- e. La fase de salir a la luz de la cooperativa: decidir seguir juntos
- f. La fase establecida y de crecimiento: ¿cómo deberíamos crecer?
- g. La fase madura de una cooperativa: crecer y consolidar una relación cafetera

12. En los debates de este ejercicio de escenarios se descubrieron varios temas recurrentes que ofrecían directrices en cuanto a mejores prácticas en el sector y a cuáles eran los problemas principales con que tropezaba el desarrollo de una cooperativa con éxito. Esos temas recurrentes fueron: gobernanza, capacidad, cantidad frente a calidad, sostenibilidad y gestión del riesgo.

i. Gobernanza y gestión

13. La cuestión que surgió con más regularidad en los debates fue la necesidad de liderazgo fuerte y competente, libre de sesgo político y de intervención del gobierno. Los agricultores precisan confiar en las juntas directivas, y esto tendrá que hacerse mediante una mayor transparencia, mejores canales de comunicación y la participación de los socios en el proceso de toma de decisiones. La poca participación de los agricultores da por resultado una gestión autocrática; para que una cooperativa pueda tener éxito es preciso contar con la intervención de los socios y alentar la respuesta de los agricultores. Aumentar la democracia y la participación de las bases acrecentará la lealtad de los socios y su compromiso con la cooperativa. Además, mejorar los procesos internos de la cooperativa hará que la administración tenga que rendir cuentas y que mejore con ello la gobernanza. Esto puede conseguirse mediante un marco jurídico firme, que otorgue a la cooperativa el poder de actuar con relativa autonomía y de que se mantengan comprobaciones y estados financieros en la estructura administrativa.

ii. Capacidad y adiestramiento

14. Se citó con frecuencia la falta de conocimiento técnico como un reto importante para conseguir cooperativas que tengan éxito. Esto se aplica tanto a la capacidad técnica de los agricultores como a la competencia de la propia cooperativa. Alentar el desarrollo de recursos humanos, mediante servicios de extensión o programas de donantes, puede aportar múltiples beneficios. El grado o tipo de adiestramiento variará según el tamaño y la madurez de la cooperativa; por ejemplo, las pequeñas cooperativas emergentes podrían beneficiarse de un adiestramiento administrativo básico, mientras que las organizaciones de tamaño mediano podrían requerir educación en cuanto al uso de instrumentos financieros más avanzados, tales como crédito al abastecedor o contratos a plazo.

iii. Calidad frente a cantidad

15. Un reto continuo de las cooperativas en todas las fases de desarrollo es el del conflicto entre la cantidad y la calidad de la producción. Los importadores de café precisan contar con una determinada regularidad de la oferta que la cooperativa tiene que satisfacer. Es, por tanto, tarea de la cooperativa comunicar esos requerimientos comerciales a sus socios. El esfuerzo por obtener calidad supone riesgos y costos, tales como el precio de los insumos o el costo y las responsabilidades de la certificación. La cooperativa precisa convencer a los agricultores de los beneficios que aporta el aumento de la calidad, por ejemplo en cuanto a la obtención de un precio con prima en el mercado de calidad especial.

iv. Sostenibilidad

16. La cuestión de la sostenibilidad se vio más que nada como una cuestión de equilibrar las prioridades a corto y a largo plazo. Por ejemplo, en algunos casos era un asunto de seguridad alimentaria a corto plazo y no de seguridad económica a largo plazo. Para que una cooperativa se mantenga competitiva a lo largo del tiempo es preciso que sostenga buenas prácticas agrícolas y garantice una oferta relativamente regular. Esto no siempre es posible a corto plazo, debido a otras prioridades a largo plazo. La cooperativa necesita forjarse una buena reputación para conservar su estabilidad financiera y también para mantener buenas prácticas comerciales. Se consideró que puede ser más fácil establecer una cooperativa que mantenerla, en especial cuando se intenta ampliar y hacer que crezca la organización. Por último, se manifestó preocupación acerca del papel de las organizaciones donantes, que a veces estaban buscando arreglos rápidos y no progreso a largo plazo.

v. *Gestión del riesgo y volatilidad de los precios*

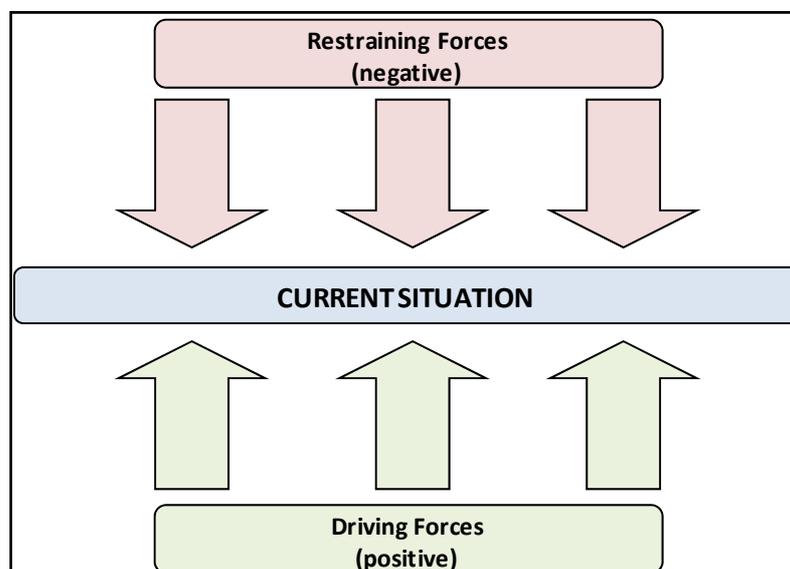
17. Varios de los estudios pusieron de relieve cómo las organizaciones de agricultores pueden ayudar en cuanto a la gestión de riesgo, por medio de una multiplicidad de canales. En primer lugar, la agregación de productores y producción hace que las cooperativas puedan aumentar el acceso a fuentes de financiación, bien sean donaciones públicas, préstamos subsidiarios o líneas de crédito especializado. Además, una cooperativa puede llevar a cabo programas de diversificación a otros cultivos que no sean el café para compensar en algún grado el riesgo, lo que no sería factible para un solo agricultor. Además, una cooperativa tiene la posibilidad de proteger de la caída de los precios mediante el acceso a programas de certificación que pagan una prima por encima de los precios del mercado. No obstante, esas posibles estrategias dependen del marco institucional de la cooperativa, que podría requerir que todos los socios estén de acuerdo en determinado curso de acción. Por último, se manifestó cierta preocupación acerca del riesgo inherente que supone depender de un solo comprador, lo que las cooperativas podrían desear tener en cuenta.

18. Sin duda hay cierto grado de coincidencia entre esas cuestiones, y muchas de ellas se refieren a más de un solo tema concreto. Por ejemplo, la necesidad de aumentar la calidad de la producción de café puede ser enfocada centrándose en la creación de capacidad, y probablemente para hacerlo será preciso también un fuerte liderazgo y canales de comunicación claros. Esto no se propone ser una lista exclusiva de cuestiones pertinentes, sino que más bien se trata de poner de relieve temas recurrentes para establecer el contexto de un debate más a fondo.

EJERCICIO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS USANDO CAMPOS DE FUERZAS

19. El Foro usó un “modelo de resolución de problemas usando campos de fuerzas” para identificar los factores ambientales actuales que prestan apoyo a la agregación de agricultores (“fuerzas impulsoras”), y los que crean obstáculos a esa agregación (“fuerzas refrenadoras”). En ese ejercicio se animó a los participantes a que sugiriesen ideas sin someterlas a juicio, que hiciesen hincapié en la cantidad y no en la calidad de las ideas, y que se centrasen en el pensamiento creativo.

Diagrama 1: Modelo de resolución de problemas usando campos de fuerzas



20. En la sesión de brote de ideas que hubo a continuación, el Foro identificó 105 fuerzas impulsoras que facilitan la agregación y 82 fuerzas refrenadoras que la inhiben. En el Anexo figura una lista completa de esas dos fuerzas. Después, el Foro llevó a cabo un proceso de priorización y redujo la lista completa a tres o cuatro fuerzas prioritarias, las que se pondrían en práctica en un mundo ideal.

21. El siguiente paso fue el de evaluar cada una de las fuerzas prioritarias por separado e identificar acciones y estrategias concretas para facilitar el establecimiento de organizaciones de agricultores. Esas estrategias podrían usarse después como base para que la OIC las elaborase en reuniones futuras.

i. Fuerzas impulsoras

22. Hubo un amplio debate acerca de los méritos y la viabilidad de las 105 fuerzas impulsoras que habían sido identificadas en la sesión de brote de ideas. El objetivo general fue identificar acciones concretas que podrían ayudar a facilitar los principales factores de motivación. Había algunas fuerzas que, aunque se consideraban importantes, no tenían acciones correspondientes que se pudiesen emprender. El Foro identificó las fuerzas impulsoras prioritarias y sus respectivas estrategias de puesta en práctica del modo siguiente:

- a) **Incentivos de mercado:** cómo usar fuerzas del mercado e incentivos económicos para alentar la agregación de agricultores y crear un ambiente de habilitación para las organizaciones de productores. Por ejemplo, la identificación de un comprador común para un grupo de productores puede ayudar a asegurar que haya demanda

adecuada para la producción y alentar por tanto la producción agregada. También se pueden usar incentivos de mercado para promover la producción sostenible de café y proporcionar más seguridad de ingresos a los agricultores.

Estrategias de ejecución:

- Identificar compradores y animarlos a que compren de organizaciones que cumplan determinados criterios.
- El hecho de que haya compradores puede atraer también a las instituciones financieras, con lo que puede haber posibles beneficiarios en los dos lados. Es más probable que las instituciones financieras faciliten financiación si ya hay un comprador.
- Los organismos de certificación pueden comunicar a los posibles prestamistas dónde es más apremiante la demanda de financiación. No hay escasez de demanda de financiación, pero los prestamistas necesitan información acerca de la capacidad de pago.
- Crear incentivos de mercado para que los agricultores produzcan en cantidad, dado que esto alentará la agregación.

- b) **Ejemplos de cooperativas con éxito:** cómo crear entusiasmo por el concepto de agregación de agricultores. Si se descubren y difunden relatos de éxito, de cómo las organizaciones de productores pueden ofrecer múltiples beneficios, y se muestra cómo los agricultores reciben esos beneficios, otros productores podrían estar más inclinados a participar. Aunque se recalcó que la organización de ese tipo podría no ser la estrategia óptima para cada productor, la información acerca de los posibles beneficios debería estar bien documentada y disponible.

Estrategias de ejecución:

- Preparar estudios de cooperativas con éxito para identificar lo que hicieron bien y los posibles beneficios que se conseguirían.
- Identificar también los fallos, para mostrar lo que no se debe hacer y las equivocaciones que hay que evitar para mejorar.
- Establecer un concurso de la mejor cooperativa, para alentar la participación. O bien establecer un concurso de donantes u otras instituciones para identificar y trabajar con el mejor caso práctico.
- Crear un programa de intercambio entre las cooperativas con éxito y las que tienen menos éxito, o entre cooperativas de diferentes regiones geográficas, para que los agricultores, en especial los dirigentes, puedan aprender los unos de los otros.

- c) **Capacidad administrativa y de liderazgo:** cómo aumentar la capacidad administrativa de las organizaciones de agricultores. Se atribuye a menudo el éxito de las cooperativas que funcionan bien a que cuentan con una dirección capaz. Si aumenta la capacidad institucional de los dirigentes pertinentes, será más probable que las organizaciones de productores tengan éxito y reporten por tanto beneficios a sus socios.

Estrategias de ejecución:

- Identificar líderes jóvenes y convincentes, por ejemplo mediante programas de intercambio.
- Encontrar programas de desarrollo de gestión y difundir esa información entre las comunidades de agricultores.
- Desarrollo de recursos humanos para todos los niveles de gestión, en especial en capacidad administrativa como contaduría o auditoría.

ii. *Fuerzas refrenadoras*

- a) **Falta de participación de mujeres:** Se consideró un fuerte obstáculo al desarrollo futuro el que se privase a las mujeres de participar en el funcionamiento y la composición de las cooperativas. Es por tanto esencial que aumente la participación de las mujeres en esas organizaciones.

Estrategias de ejecución:

- Eliminar obstáculos jurídicos en cuanto a que se inscriban mujeres, en especial por lo que se refiere a derechos de propiedad.
- Desarrollar asesoramiento a los gobiernos en materia de integración de género.
- Alentar a los compradores o instituciones financieras a que exijan un porcentaje mínimo de participación de mujeres, o idear facilidades financieras especiales para cooperativas de mujeres.
- La propia cooperativa podría prescribir en su marco reglamentario un porcentaje mínimo de mujeres socias.

- b) **Falta de educación acerca de las cooperativas:** Esta cuestión tiene dos aspectos. El primero es que los socios de una cooperativa pueden carecer de información acerca de los beneficios que reporta y demás pormenores; el segundo es que puede haber una falta de conocimiento fuera de la organización de cómo funciona una cooperativa y de cómo trabajar con ella.

Estrategias de ejecución:

- Introducir factores fundamentales de las organizaciones de agricultores en el currículo de las escuelas primarias.
- Adiestrar a los hijos de los agricultores en los aspectos fundamentales de diversas técnicas administrativas necesarias para el éxito de las cooperativas, como por ejemplo contaduría y agronomía.
- Proporcionar adiestramiento en cuanto a los derechos, responsabilidades y obligaciones que entraña la afiliación a una cooperativa.
- Adiestrar a los agricultores en aspectos del comercio cafetero que van más allá de la agricultura, tales como gestión financiera.
- Educar a los bancos y a los compradores en materia de cooperativas y organizaciones de agricultores.

- c) **Marco jurídico deficiente y corrupción:** Esta cuestión está ligada en muchos países a la situación política interna. Aunque se considera uno de los impedimentos más fuertes a que la agregación tenga éxito, hay un límite en cuanto hasta qué punto se pueden entablar acciones. Todo programa en esta esfera deberá estar bien dirigido y tener objetivos sostenibles.

Estrategias de ejecución:

- Crear un sistema de puntuación de la transparencia, parecido a los que se usan en las normas de certificación.
- Proporcionar un adiestramiento en gobernanza que incluya elementos tales como supervisión y responsabilidad fiduciaria.
- Llevar a cabo un examen de mejores prácticas que incluya leyes, reglamentación y políticas actuales que sean propicias a la organización de agricultores. Identificar qué países prosperan y por qué, y difundir esa información entre los gobiernos, los socios de las cooperativas y el sector privado.
- Elaborar un código de ética o conducta que las cooperativas puedan poner en práctica.

- d) **Aversión al riesgo y gestión del riesgo:** En el elemento de riesgo hay dos factores principales. Los agricultores pueden tener aversión al riesgo y no estar por tanto dispuestos a formar parte de una cooperativa. Hay también el elemento de gestión del riesgo de los precios que afecta a los caficultores en todo el espectro y no sólo en las cooperativas.

Estrategias de ejecución:

- Educar a los agricultores en cómo hacer que el riesgo no parezca tan grande a las instituciones financieras, por ejemplo si diversifican y no se limitan a la producción de café.
- Promover la diversificación vertical y horizontal, esto es, la producción de otros cultivos que no sean café, pero también entrando en otros campos de la cadena de valor del café.
- Informar a los que no sean socios de los posibles beneficios que puede ofrecer la organización, tales como acceso a financiación y aminoración del riesgo.
- Identificar posibles mecanismos que faciliten financiación a cooperativas, para elaborar técnicas idóneas de gestión del riesgo.

PRÓXIMOS PASOS/MAPA DE RUTAS

El contenido de este documento tiene el propósito de servir de mapa de rutas en el camino hacia adelante de la OIC. Los resultados del Foro se usarán para identificar y poner en práctica estrategias de gestión del riesgo y soluciones financieras. Se espera también que las prioridades y estrategias identificadas por el 3^{er} Foro sirvan de base para los debates del Grupo Básico y las actividades futuras del Foro.

LISTA COMPLETA DE FUERZAS IMPULSORAS

- | | | |
|--|---|--|
| 1. Un evento importante | 38. Programas de donantes y de las ONG | 72. Necesidad de precios más altos en finca |
| 2. Capacidad para aplicar instrumentos complejos | 39. Economías de escala | 73. Necesidad de mejor liderazgo |
| 3. Acceso de las mujeres | 40. Eficiencia | 74. Necesidad de insumos |
| 4. Acceso a financiación | 41. Presiones ambientales | 75. Obtención de masa crítica para el proceso de transformación de materia prima |
| 5. Acceso a información | 42. Ejemplos de grupos con éxito | 76. Mente abierta |
| 6. Adaptación al cambio climático | 43. Problemas de agricultores | 77. Optimismo |
| 7. Seguros agrícolas | 44. Voz de los agricultores en la elaboración de políticas | 78. Sistemas de mercado organizado |
| 8. Posesión de activos | 45. Seguimiento de estadísticas de organismos reguladores | 79. Paz y estabilidad |
| 9. Bancos que están buscando clientes | 46. Comercio mundial | 80. Presión de los pares |
| 10. Capacidad de negociación | 47. Buenos ejemplos/relatos de éxito | 81. Base de poder para la política |
| 11. Investigación básica | 48. Mayor rendimiento de cuentas | 82. Cuidados prenatales y posnatales |
| 12. Seguridad de flujo de ingresos | 49. Niveles más altos de educación primaria y secundaria | 83. Presencia de un líder |
| 13. Financiación barata | 50. Rentabilidad más elevada | 84. Presencia de catalizadores |
| 14. Comprador común | 51. Historia de la organización | 85. Promoción |
| 15. Cocina común | 52. Grupos homogéneos | 86. Reducción del costo de recopilar datos |
| 16. Identidad étnica común | 53. Mayor desarrollo de infraestructura rural | 87. Reducción de costos de transacción |
| 17. Partido político común | 54. Tecnología de la información | 88. Desarrollo de la economía regional |
| 18. Religión común | 55. Infraestructura | 89. Abastecimiento regular de necesidades básicas |
| 19. Amenazas comunes | 56. Creación de confianza interna | 90. Entorno reglamentario |
| 20. Activismo comunitario | 57. Internet | 91. Respeto por la ley |
| 21. Interés del consumidor | 58. Falta de competencia | 92. Seguridad de los agricultores y de sus posesiones |
| 22. Corrupción | 59. Titularidad de tierras | 93. Autorespeto y confianza |
| 23. Credibilidad | 60. Liderazgo | 94. Servicios sociales y comunitarios |
| 24. Cultura | 61. Alfabetismo | 95. Almacenamiento |
| 25. Demanda | 62. Logística | 96. Fuertes grupos que comparten una religión |
| 26. Demanda de certificación | 63. Planificación a largo plazo | 97. Fuerte movimiento de cooperativas |
| 27. Demanda de servicios comunes | 64. Precios bajos del café | 98. Fuertes servicios de extensión (públicos o privados) |
| 28. Demanda de calidad | 65. Lealtad | 99. Suministro de necesidades básicas a un precio justo |
| 29. Demanda de cantidad | 66. Capacidad administrativa | 100. Tributación |
| 30. Demanda de café sostenible | 67. Acceso al mercado | 101. La generación siguiente |
| 31. Demanda de rastreabilidad | 68. Falta de transparencia del mercado | 102. Transparencia en la comunicación |
| 32. Cultura democrática | 69. Exigencias de mercado de las marcas de venta al por menor | 103. Confianza |
| 33. Deseo de precios más altos | 70. Necesidad de un producto mejor | 104. Visión |
| 34. Desesperación | 71. Necesidad de financiación | 105. Retirada de los gobiernos |
| 35. Dificultad en competir con empresas | | |
| 36. Descontento con el sistema actual | | |
| 37. Distribución de insumos agrícolas | | |

ANEXO II

LISTA COMPLETA DE FUERZAS REFRENADORAS

1. Falta de resultados esperados
2. Reglamentación adversa
3. Edad
4. Aversión al cambio
5. Aversión a las reglas
6. Malas experiencias
7. Burocracia
8. Conflicto
9. Mentalidad conservadora
10. Dirigentes corruptos
11. Corrupción
12. Costo
13. Coyotes
14. Discriminación
15. Egos
16. Explotación por monopolios
17. Temor al cambio
18. Sector financiero que desconfía de las cooperativas
19. Organizaciones forzadas
20. Reasentamiento forzado
21. Ubicación geográfica
22. Hambre
23. Ignorancia
24. Impacto del cambio climático
25. Aumento en el costo de la solicitud de crédito
26. Modelos de cooperativa inflexibles
27. Inseguridad
28. Resistencia institucional
29. Interferencia de las Juntas
30. Interferencia del gobierno local
31. Aislamiento de los agricultores
32. Aislamiento
33. Falta de competencia en el sector bancario
34. Falta de educación acerca de las cooperativas
35. Falta de participación de las mujeres
36. Falta de buena administración
37. Falta de capacidad del gobierno para el desarrollo de cooperativas
38. Falta de información
39. Falta de liderazgo
40. Falta de motivación
41. Falta de recursos
42. Falta de apoyo por parte de las ONG, etc.
43. Falta de tiempo
44. Falta de confianza
45. Falta de comprensión de las cooperativas en el sector bancario
46. Falta de visión
47. Falta de socios jóvenes
48. Poca capacidad para aumentar el nivel de educación
49. Mentalidad de dependencia
50. Ideas falsas
51. Desconfianza
52. Monopolios
53. Falta de pago
54. Falta de reconocimiento del papel de las mujeres
55. Falta de transparencia
56. No hay bastantes dirigentes o administradores buenos
57. Estado de la titularidad
58. Paternalismo
59. La impresión que se tiene de las cooperativas
60. Conflictos personales
61. Incentivos retorcidos
62. Política
63. Comunicación deficiente
64. Difusión de información deficiente
65. Infraestructura deficiente
66. Marcos jurídicos deficientes
67. Participación deficiente de los socios
68. Malas experiencias previas
69. Escaso apoyo por parte de las instituciones financieras
70. Volatilidad de los precios
71. Rentabilidad para algunos
72. Amenazas de rebeldes
73. Aversión al riesgo
74. Egoísmo
75. Pensar a corto plazo
76. Sujeción a impuestos
77. Legislación
78. Población con poco nivel de educación
79. Competencia desleal
80. Necesidades básicas y urgentes
81. Sistema de mercado muy transparente y eficiente
82. Intereses creados