

## *Estudio de caso práctico E:*

### **LA FASE DE SALIR A LA LUZ DE LA COOPERATIVA: DECIDIR SEGUIR JUNTOS**

#### **ANTECEDENTES**

Este estudio describe un país de América Latina que tiene una larga historia de cooperativas. No obstante, el crecimiento de esas cooperativas se ha visto obstaculizado por una guerra civil, la impresión de que están vinculadas a cultivos ilegales y un sector privado politizado que no cree que las cooperativas estén pagando la parte de impuestos que debiera corresponderles. Hay cooperativas de café que tienen 40 años y muchas nuevas organizaciones y cooperativas de productores que surgieron en los 10 últimos años, después de la guerra civil, en respuesta a una creciente comprensión de la necesidad de que haya organizaciones de productores.



*Caption and photo credit*

La mayor parte de las cooperativas de este país fueron establecidas de una de estas dos maneras: 1) Fueron patrocinadas o promovidas por una institución gubernamental, donantes o ONG internacionales a fin de obtener acceso a donaciones o crédito o algún otro beneficio relacionado con proyectos; o 2) Fueron establecidas por productores individuales que decidieron que querían aumentar su acceso a mercados, crédito, instalaciones de transformación del producto, transporte, etc.

Hay una organización nacional que representa los intereses políticos de los productores de café organizados y otra organización que representa los intereses de los exportadores del sector privado. Entre esas dos organizaciones rara vez hubo coordinación de actividades, por lo que el sector evolucionó de forma diferente en todo el país, basándose con frecuencia en los intereses de los donantes internacionales. No hay ninguna organización que represente los intereses y las necesidades del sector cafetero en conjunto o los de los cultivadores individuales de café. Hay distintos grados de complejidad, conocimiento técnico e inversión a nivel de finca en gestión y comprensión de la calidad del café entre los agricultores. Poca o ninguna investigación se ha llevado a cabo acerca del café ni hay educación secundaria orientada hacia la producción o la gestión cooperativa del café. Se crearon muchas organizaciones de productores con el apoyo del gobierno local o regional o de proyectos de donantes internacionales.

Este estudio se divide en tres partes para poner de relieve distintas perspectivas: 1) Un Memorando de un importador de café en la que trata de asegurarse de un suministro constante de café orgánico/comercio justo, por parte de una cooperativa que se acaba de formar; 2) Notas de una reunión de la Junta de Dirección de la cooperativa en las que se discute la solicitud del importador y lo que la cooperativa tiene que hacer para cumplirla; y 3) Notas de una reunión del Comité Cafetero Regional.

## MEMORANDO: IMPORTADORES DE CAFÉ TAZA DE ORO

---

**Del:** Director Ejecutivo

**Al:** Personal del país

Uno de nuestros principales compradores está interesado en adquirir tres contenedores de café de un solo origen, de 84 puntos, de la zona en que la Cooperativa Flying Coffee está situada. Como ustedes saben, hemos estado colaborando con la Cooperativa Flying Coffee para mejorar su calidad, pero siguen teniendo problemas en cuanto a mantener una calidad constante con el volumen que precisamos. Como resultado de la asistencia técnica recibida del recientemente concluido proyecto internacional del café patrocinado por donantes, la mayor parte de los miembros de esa Cooperativa producen café de buena calidad que transforman y secan en sus fincas. Pero cuando reciben el café de los agricultores miembros de la Cooperativa no le siguen el rastro y se mezcla todo junto. Cuando pedimos información acerca de sus productores, casi nunca pueden encontrarla. Y hemos oído que podrían estar comprando café de no miembros, lo que afectaría a la certificación de orgánico y comercio justo que poseen. Hacen pruebas visuales para detectar defectos, pero no prueban el café en taza y no tienen un catador adiestrado. Tampoco pagan por la calidad, sólo deducen valor por los defectos y el contenido de humedad. Es evidente que tienen que mejorar la gestión de almacén y el mantenimiento de registros para este pedido de café de un solo origen, y que necesitan establecer sistemas o controles. Nosotros podemos proporcionar un par de adiestramientos, pero fuera de eso no tenemos recursos para pagar por esas mejoras. Por favor den unas cuantas ideas acerca de lo que creen que podríamos hacer para ayudarlos que no nos suponga costos.

### **Reunión de la Junta de Dirección de la Cooperativa Flying Coffee**

El Gerente General de la Cooperativa Flying Coffee informa a la Junta de que los Importadores de Café Taza de Oro quieren comprar cuatro contenedores de café de 84 puntos, y para eso la Cooperativa tiene que hacer cambios y adquirir equipo con el que pueda mejorar la calidad de su café. Los miembros de la Junta dicen que ellos necesitan maquinaria de secar el café, un nuevo almacén y un camión, y se preguntan si el importador podría ayudarlos a adquirir esos artículos o si hay otro proyecto que pueda ayudar a que los adquieran. El Gerente General dice que el importador cree que deberían contratar un catador y que quizá el importador podría ayudar a pagar por esa persona. El Gerente General sugiere que ellos podrían hablar con varias organizaciones y donantes locales y con el gobierno municipal para ver si podrían ayudar a financiar personal adicional, equipo y las instalaciones que necesitan para mejorar el volumen y la calidad constante de su café.

### **Reunión del Comité de Agricultores de la Cooperativa Flying Coffee**

Varios productores oyeron que la cooperativa podría tener un nuevo comprador de café de alta calidad y decidieron organizar una reunión del Comité. Los productores indicaron que había un exportador que estaba comprando café certificado orgánico y de comercio justo a buenos precios y que ellos estaban pensando en venderle a esa empresa. Otros querían saber cuánto les iba a pagar a ellos la Cooperativa Flying Coffee. Algunos productores preguntaron qué iban a recibir si vendían a la Cooperativa y dijeron que esta no había hecho nada por ellos desde que había finalizado el proyecto y que no habían visto a nadie de la Cooperativa. Otro preguntó quién era el Gerente General de la Cooperativa. Uno de los productores más nuevos preguntó qué significaba “café de 84 puntos”.

## PREGUNTAS DE DEBATE DEL ESTUDIO

---

- 1) ¿Cuáles son las preocupaciones del importador, de la Junta de Dirección y del Comité de Agricultores?  
¿Por qué difieren?
- 2) ¿Cómo pueden ayudar al desarrollo de las cooperativas los programas de donantes? ¿De qué manera estos programas pueden dificultar su crecimiento?
- 3) ¿De qué debería preocuparse la Cooperativa Flying Coffee para conseguir una calidad constante?  
¿Precisan recursos para hacerlo? Y, si así fuere, ¿cómo podrían generar los recursos necesarios?
- 4) ¿Cómo podrían unos sistemas y controles adecuados ayudar a la Cooperativa a satisfacer los requerimientos de los importadores? ¿Por qué no están ya establecidos esos sistemas?