



International Coffee Organization  
Organización Internacional del Café  
Organização Internacional do Café  
Organisation Internationale du Café

ICC 95-7

4 mayo 2006  
Original: inglés

C

Informe

Consejo Internacional del Café  
95<sup>o</sup> período de sesiones  
22 – 25 mayo 2006  
Londres, Inglaterra

**Fortalecimiento de la capacidad comercial,  
financiera, de gestión y empresarial de los  
pequeños productores y exportadores de  
México y Nicaragua**

**Informe final: Resumen**

### **Antecedentes**

En el presente documento figura el Resumen del informe final del proyecto titulado “Fortalecimiento de la capacidad comercial, financiera, de gestión y empresarial de los pequeños productores y exportadores de México y Nicaragua” que fue presentado por el organismo de ejecución del proyecto, Twin Trading Ltd. El proyecto empezó en Nicaragua y México en enero de 2002 y terminó el 30 de junio de 2005. Puede solicitarse a la Secretaría el texto del informe completo.

### **Medidas que se solicitan**

Se pide al Consejo que tome nota de este documento.

## **Fortalecimiento de la capacidad comercial, financiera, de gestión y empresarial de los pequeños productores y exportadores de México y Nicaragua**

**(CFC/ICO/16)**

### **Resumen**

Este proyecto fue ideado para consolidar el negocio de exportación de las cooperativas de pequeños agricultores de México y Nicaragua que realizan operaciones comerciales en el mercado internacional del café y conseguir que de ese modo mejoren el nivel de vida de sus socios y comunidades. El propósito fue también el de desarrollar más a fondo una metodología en la que un determinado grupo de organizaciones de productores divulguen los beneficios del proyecto a un grupo más amplio de organizaciones y les faciliten apoyo junto con la provisión de servicios comerciales.

Al comienzo del proyecto hubo algunos problemas que ocasionaron demoras y limitaron las actividades del proyecto durante el primer año, lo que fue cubierto en su totalidad por el OEP y llevó a algunos abandonos en el grupo destinatario. Para compensar por todo eso, el período de ejecución del proyecto se prorrogó seis meses de modo que el proyecto pudiese también abarcar la cosecha correspondiente a 2004-2005. No pudo ponerse en práctica un fondo de crédito para empréstito especial que era un elemento importante del proyecto, pero se compensó eso con fondos ajenos, vinculados a las actividades de comercialización satisfactorias de las cooperativas del grupo básico.

El grupo básico consistió en siete organizaciones de productores que tenían cerca de 11.000 socios y atendían a un total de 35 organizaciones periféricas.

Se emprendieron 312 actividades en total, que abarcaron desde reuniones de trabajo y sesiones de capacitación hasta giras de promoción de ventas e intercambios internacionales. Participaron cerca de 6.000 personas, el 19% de las cuales fueron mujeres. La metodología se fue creando poco a poco, y se sistematizaron las experiencias para que pudiesen ser compartidas y se hiciese un manual después de la conclusión del proyecto.

Debido a los bajos precios del mercado mundial durante la mayor parte del período abarcado por el proyecto, se dio importancia al mayor acceso a los mercados con prima (comercio justo, café orgánico, café gourmet), y se facilitó asistencia en cuanto a la observancia de normas, mejora de control interno, mejora de la calidad y comercialización, mas bien que a cuestiones generales de gestión, organización, finanzas, logística, etc.

Las exportaciones aumentaron un 52%, si bien disminuyeron el último año (2004), y pasaron del 70% al 83-84% del total de ventas, mientras que el porcentaje de café sin calidad disminuyó y pasó del 20% al 12-13%. La calidad mejoró y eso se vio reflejado en los buenos

resultados que se obtuvieron en el concurso Taza de Excelencia de Nicaragua. Las ventas a los mercados de prima se duplicaron y pasaron de 80.000 a 160.000 sacos de 46 kg. Eso permitió a las organizaciones obtener por término medio un precio con prima de casi 60 cts/lb, casi el doble del valor comercial, y pagar a los agricultores por término medio 70 cts/lb por lo menos, con lo que se cubrieron los costos de producción incluso cuando el mercado mundial estuvo a su nivel más bajo en 2002, con precios de menos de 50 cts/lb.

La prima total que se obtuvo fue de cerca de US\$30 millones de dólares en las cuatro épocas de cosecha, lo que usaron las cooperativas para conseguir un buen precio en finca, invertir en infraestructura, crear capacidad y hacer proyectos de desarrollo de la comunidad.

Si bien no pudo ponerse en práctica el elemento de crédito, se amplió el capital de explotación de 4,3 a 12,2 millones de dólares al año y las cooperativas consiguieron un total de US\$33,6 millones en crédito para financiar sus operaciones comerciales. La mayoría de esos préstamos estuvieron directamente vinculados a actividades de comercialización en las que se usaron como garantía contratos de mercados con prima.

A pesar de los problemas con el elemento de crédito, que representaba el 75% del presupuesto de US\$5,3 millones, se logró el 91% del objetivo. Del presupuesto del FCPB de US\$910.000, se habían gastado US\$894.000 al final del proyecto. El OEP invirtió un total de US\$509.000 frente a un presupuesto de US\$193.000.

Lecciones importantes que se aprendieron del proyecto son:

1. La dinámica del mercado y de la actividad empresarial, y la dinámica interna de las organizaciones de productores no concuerdan fácilmente con la de organismos internacionales tales como la OIC, el FCPB y la de los gobiernos. Esto afectó al proyecto sobre todo al principio, le quitó eficacia y obligó al OEP a invertir mucho de sus propios recursos para no perder demasiado impulso.
2. Hubo una contradicción entre la política de que el proceso de selección de los beneficiarios del proyecto sólo podía tener lugar después de la aprobación y el comienzo del proyecto y la metodología del proyecto. Fueron pocas las organizaciones que satisficieron los criterios relativos al grupo básico y debían haber participado desde el comienzo en la idea y gestión de un proyecto en el que tenían una importante función que desempeñar facilitando apoyo y servicios a los demás beneficiarios.
3. Un período de tres años es demasiado corto para el tipo de cambios que el proyecto quería lograr. Hay problemas para empezar y mucha incertidumbre (situación del mercado y condiciones atmosféricas, rotación de personal clave, etc.). Lleva tiempo crear un ambiente de confianza entre las organizaciones y el OEP. El carácter estacional del comercio cafetero hace que los efectos de los cambios no se noten

a menudo hasta el año siguiente. Eso se aplica en especial a las organizaciones que tienen que crear su propia capacidad primero, antes de que puedan empezar a funcionar.

4. El proyecto ha resultado muy satisfactorio y vale la pena que se reproduzca la metodología, pero hay límites a la capacidad de las organizaciones de prestar apoyo a otros productores, en especial cuando están ampliando sus actividades comerciales o cuando están pasando por una fase difícil en su propio ciclo de desarrollo. Lo que mejor juego dio fue una combinación en que las cooperativas del grupo básico facilitaban apoyo a las organizaciones periféricas y un pequeño equipo complementaba eso con asesoramiento técnico, formación y seguimiento especializados. Cuando las organizaciones no tienen esto último, es preciso contar con un grupo externo de especialistas. Es importante, sin embargo, vincular la capacitación al comercio real.

Muchas de las experiencias y del material que se produjo han quedado sistematizados en un manual que está siendo finalizado en la actualidad. Se están examinando opciones para su divulgación, tales como la de usar un sistema abierto basado en internet, al que puedan tener acceso las organizaciones de productores y otros grupos interesados, y que se pueda seguir de ese modo mejorando todo ello y añadiendo el material que surja de las experiencias que se hagan en otras partes.