



ESTUDIO DE CASO.

LA CRISIS ES UNA OPORTUNIDAD PARA EL PRODUCTOR ORGANIZADO.

I-INTRODUCCION

Honduras se debate entre la pobreza y la miseria extrema. Golpeado por sucesivos fenómenos climatológicos, como huracanes inundaciones y sequías, la nación se encuentra en una profunda crisis económica y humanitaria. El desplome de los precios del café, principal rubro de exportación, unido a la sequía y la pérdida de las cosechas en el sur del país, zona que provee la mano de obra jornalera para la cosecha cafetalera, han agravado la situación.

De sus seis millones de habitantes 80% (4.8 millones de personas) es pobre, y cerca del 50% vive en extrema pobreza, subsistiendo con menos de un dólar diario. Honduras es, después de Nicaragua y Haití, el tercer país más pobre de América Latina, y con la deuda per cápita más alta del continente: 5,700 millones de dólares. Dicha deuda consume entre 40 y 45% del presupuesto nacional y representa en egresos el equivalente al 60 y 80% de las exportaciones. El peso de la deuda imposibilita avanzar hacia el desarrollo.

El café en Honduras tiene la mayor distribución social de toda Centroamérica¹. El 95.5% de los productores son pequeños y tienen en su poder el 60% de la producción. **Es un producto fundamental para la economía nacional** no sólo por ser el principal rubro de exportación del país, sino por su capacidad de redistribución directa de la riqueza a más de 109,000 familias. La producción de café contribuye con 5 a 8% del PIB nacional y 30% del PIB agropecuario. Ocupa en forma permanente al 20% de la mano de obra rural y en forma estacional, especialmente durante la cosecha, llega a generar 25% del empleo rural.

Si comparamos la dos últimas cosechas cafetaleras, pese a que el volumen total exportado fue inferior en sólo 505,000 sacos (13.5%), los ingresos por exportación descendieron en más del 50%, pasando de 345 millones de dólares a 167 millones en la cosecha 2000/01.

II-ESTRATEGIAS DE RESPUESTA PARA ENFRENTAR LA CRISIS

Una experiencia interesante de lo que los productores organizados son capaces de lograr lo constituye La Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras (La Central). Nace en noviembre de 1997 como un organismo de integración cooperativa de segundo grado y se constituye, además, como una **empresa exportadora con fines de desarrollo rural**. Hoy en día ésta organización aglutina a más de 6,000 pequeños y medianos caficultores, agrupados en 47 cooperativas en 12 departamentos del país.

¹ Ver anexo 1 página 5

El problema de la comercialización.

Aproximadamente 90% del café hondureño se vende al intermediario y pasa por las manos de al menos tres estadios de intermediación hasta llegar a las casas exportadoras², con la consiguiente rebaja en el precio que recibe el productor. El 10% restante se comercializa directamente o a través de cooperativas. La atadura del productor al intermediario (coyote), que compra a precios muy bajos, depende básicamente de la inexistencia de fuentes accesibles de financiamiento. El pequeño y mediano productor no dispone de garantías para poder acceder al crédito formal por lo que sólo el intermediario le presta por adelantado tomando como garantía la cosecha cafetalera. Los intereses sin embargo son de hasta un 10 a 15% mensual.

El comercio de café constituye una empresa de gran rentabilidad para el exportador. Durante los últimos 15 años sólo en tres cosechas los precios se han situado, de manera prolongada, por debajo de los 85 dólares por quintal oro. En Honduras los costos de producción promedio oscilan entre 55 a 75 dólares. **Si el productor hubiera exportado directamente habría obtenido grandes ganancias³.**

La Central resuelve estos problemas al brindarle a sus cooperativas un **canal de exportación⁴** directa vinculado a **mecanismos de crédito alternativo⁵**.

Apenas a tres años de formar parte de las empresas exportadoras de café en Honduras, **La Central ocupa la posición decimotercera, del total de 42 casas exportadoras⁶, ostentando el mejor precio promedio de venta de las trece.** En los dos últimos años triplicó sus ventas (4 % del total nacional, es decir 117,904 quintales de café para la cosecha 2000/01). La meta, para los próximos 5 años, es lograr comercializar 7% de la producción del café hondureño y 40% del café producido por las cooperativas cafetaleras afiliadas, cuyo volumen de producción actual asciende a 500,000 qq, lo que superaría los 200,000 quintales.

² En honduras las principales casas exportadoras son subsidiarias de conocidas compañías multinacionales como el Grupo Neumann o VOLCAFE. En el mundo la intermediación de café está dominada por cinco "trading companies" que manejan 46% de las importaciones a nivel mundial. Estas empresas son: Neumann (16%), Volcafé (13.06) Cargill, Esteve y ED&F MAN. El sector tostador también está muy concentrado pues cuatro empresas multinacionales, Nestle, Philip Morris, Sara Lee y Procter and Gamble, industrializan 35% del café que se consume en el mundo, y 46% de las importaciones globales.(Fuente: Diagnóstico Competitividad Industria de café en Costa Rica: Armando González, Septiembre 1998)

³ Al no exportar su café, el pequeño productor ha dejado de percibir en las últimas 10 cosechas un promedio de más de US\$ 40 entre el precio que efectivamente recibió y aquél en que cerró la bolsa. Paradójicamente los momentos de mejores precios, son en general los que presentan mayores diferencias no percibidas por los productores, que quedan como utilidades para la cadena de intermediación.

⁴ El fin de La Central no es la compraventa de café. La organización, propiedad de las cooperativas socias, actúa como un canal en la colocación y negociación del café de los productores en el exterior, quienes venden son las cooperativas. El departamento de comercialización es el encargado de la negociación de los contratos con los compradores externos e internos del café que las cooperativas se comprometen a comercializar a través de La Central. El departamento es responsable también de proveer a las cooperativas información de mercado, precios, calidad, tendencias en el mercado, trámites de exportación, catación y control de calidad. La Central es propietaria de la licencia de exportación, concedida por IHCAFE bajo el registro número 105 a partir de la cosecha 98/99, esta licencia se renueva anualmente. Por lo tanto los contratos con el importador los firma La Central, una vez que el café es exportado los pagos del importador (cobranza) ingresan a las cuentas bancarias de La Central, luego se procede a realizar las liquidaciones a cada una de las cooperativas efectuando todas las deducciones necesarias.

⁵ En La Central la garantía fundamental para el otorgamiento del crédito es el café; adicionalmente, al otorgar el crédito a las cooperativas, se firma un pagaré y se solicitan documentos de propiedad, u otros, como garantía. El crédito se otorga sobre la base de los pronósticos de cosecha de las cooperativas y los compromisos que la Junta Directiva de cada cooperativa asume en cuanto al volumen de café a comercializar a través de La Central.

⁶ Las 10 primeras empresas controlaron 64% de la actividad exportadora del país, de un volumen total de 3,221,354 quintales, y un valor de 167,634,006 millones de dólares.

La crisis es una oportunidad para el productor organizado (CASO CENTRAL).

A pesar de la crisis del café, y los problemas del mercado internacional, existen grandes oportunidades para el productor organizado.

En primer lugar, y pese a que los bajos precios persistirán debido a la sobreoferta mundial, el volumen total de café arábica descende por segundo año consecutivo. La fuerza principal que empuja esta disminución viene de Centroamérica y México, que producen los cafés denominados “otros suaves”⁷. Estos son “cafés finos” muy apreciados por su extraordinaria calidad. Usualmente sustituyen, en las mezclas que preparan los tostadores, a los mejores “suaves colombianos”. A medida que los inventarios de este tipo de cafés se van consumiendo la demanda empuja los diferenciales y los precios al alza. Existen entonces oportunidades para las empresas que ofrecen calidad constante y asegurada, tanto en el producto como en el servicio.

En segundo lugar, los exportadores nacionales están desapareciendo debido al esfuerzo que las transnacionales hacen por controlar el mercado hondureño. En las zonas cafetaleras ocurrió una situación particular, los exportadores e intermediarios locales pagaron precios mayores a los del mercado internacional (un rango entre 15 y 30 US\$ por quintal). Esto se debió al contrabando de café⁸ y la disminución en la cosecha, por la caída de los precios y la menor productividad, lo que llevó a los exportadores a competir para captar el café y cumplir con sus compromisos contractuales previamente adquiridos. Por estas razones muchos exportadores incumplieron sus contratos en la pasada cosecha y arrastran problemas de iliquidez. **Los pequeños productores afiliados a La Central se encuentran ante una gran oportunidad para posicionarse entre las exportadoras más importantes del país tanto en volumen** (en la cosecha 2000-01, mientras que algunas de las principales casas exportadoras disminuyeron el volumen de exportación hasta en 55%, La Central aumentó sus exportaciones en 36%) **como por precio de venta** (los productores que exportaron a través de La Central obtuvieron un promedio de más de \$10 por encima de aquel que recibieron, quienes le vendieron a la principal exportadora del país).

Insertarse con fuerza en el mercado mediante la creación de ventajas competitivas.

Para superar la crisis y convertirla en una ventaja los caficultores organizados en La Central han realizado una revisión de su planificación estratégica y cuentan con un plan de negocios⁹ que les ha permitido analizar la situación comercial y financiera de la organización, hacer las proyecciones financiera necesarias, definir las políticas a aplicar, formular un plan de mercadeo y tomar las medidas necesarias para afrontar los problemas.

⁷ De acuerdo a las características del cafeto existen dos tipos de plantas de café: arábicas y robustas. El café arábica crece en altitudes entre 600 y 2,000 metros mientras que el robusta en altitudes desde el nivel del mar hasta 600 metros. La mayoría de café arábica es producido en países latinoamericanos y el Robusta en países africanos. El café arábica es clasificado en el comercio mundial en: Suaves tipo Colombiano (11.5% de la producción mundial), Otros Suaves (23.7%), Cafés Brasileños y Otros Arábicas (26%). Los cafés Robustas constituyen 38.7% del total mundial. Tanto los Suaves Colombianos (de Colombia y Kenya) y los Otros Suaves (principalmente de Centro América, México e India) son arábicas lavadas, la diferencia entre ambos es básicamente basada en criterios de calidad.

⁸ La razón del contrabando es doble: en primer lugar los cafés guatemaltecos gozan de mayor prestigio en el mercado internacional y por ello reciben mejores precios. Los exportadores de aquel país compran café hondureño a un precio superior al que se paga en el mercado local hondureño y exportan dicho café como originario de Guatemala, obteniendo un considerable margen de beneficio; y en segundo lugar el contrabando de droga camuflada entre los sacos de café. Para los representantes de La Asociación de Exportadores de Café (ADECAFEB) a mediados de la cosecha 2000/01 unos 50 mil quintales de café habían salido de contrabando hacia Guatemala. Los exportadores confirman que el objetivo de los contrabandistas no es simplemente sacar café del país, sino transportar droga que tendría como objetivo final Estados Unidos: “sacan camiones enteros de café, pero en medio de los sacos con café ponen varios sacos marcados con equis o son sacos de color diferente que contienen grandes cantidades de droga, eso es un secreto a voces”

⁹ Ver www.lacentral.hn (nuevos documentos).

En el sector caficutor hondureño La Central es la primera organización que ha optado por una estrategia de valor agregado iniciando un proceso de diferenciación del producto¹⁰ en torno a los conceptos de: calidad y “responsabilidad social corporativa” (fin social y ecológico de la organización).

Consecuente con esta estrategia se ha fortalecido la calidad y diferenciación del Café Central a través de creación y promoción de marcas: (CAPUCAS, LA TIGRA, MARCALA CENTRAL) y la vinculación a sellos sociales y/o ecológicos (ORGANICO, SOSTENIBLE, ETICO, BAJO SOMBRA y JUSTO). Del total vendido en la presente cosecha 21% son cafés especiales (justo, orgánico y marcas). La central cuenta con la certificación de café sostenible (35,452 quintales oro) de los que se han vendido hasta la fecha 19,000 quintales. Se logró la certificación orgánica de tres cooperativas (13,000 qq) y ya se exportaron los dos primeros lotes.

Lo anterior implica un fuerte trabajo de mercadeo directo (participación activa en ferias especializadas, visitas a clientes actuales y potenciales, envío de muestras) y, sobre todo, la garantía de entregar un café de calidad consistente. En este sentido La Central sigue invirtiendo en infraestructura para sus cooperativas (beneficios de exportación, laboratorio de control de calidad, beneficios húmedos ecológicos, secadoras, patios de secado) y sistemas de aseguramiento de la calidad como ISO 9002, para garantizar el café de la más alta calidad.

También se hizo efectiva la industrialización del café de La Central para su venta directa en Holanda, mediante la marca Subiere Koffie, en alianza estratégica con un tostador holandés. Así mismo se están aprovechando las ventajas que ofrece la venta directa en la Bolsa de Nueva York, mediante la apertura de una cuenta en bolsa que permite contar con herramientas adicionales para el manejo del riesgo y el uso de mecanismos como las opciones y seguros contra movimientos adversos en el precio.

Se están capitalizando entre 5 y 10 US\$ por quintal vendido de cafés especiales para constituir un fondo que permita abordar, con las suficientes garantías de éxito, un proceso de diversificación productiva en el mediano plazo a otros rubros distintos al café. Esto permitirá superar mejor las crisis cíclicas que experimentan los precios del café. Ya existen algunas experiencias piloto en la cría de cerdos, aves de corral, piscicultura o apicultura.

En el proceso de comercialización la estrategia es la descentralización.

Dentro de la estrategia de dotar de infraestructura a las cooperativas para producir café de calidad, La Central ha construido siete beneficios regionales, tres de ellos de exportación, en diferentes zonas productoras bajo la figura empresarial de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R. L.). Llegar a definir esta modalidad en la propiedad y administración de los beneficios se fundamenta en que en el sistema cooperativo todos los productores deciden de manera igualitaria, el que comercializa a través de su cooperativa como aquel que no. La participación en la toma de decisiones en una S. de R.L. es proporcional al número de partes sociales que cada cooperativa se arriesga a adquirir y proporcional al uso que haga de los servicios de su empresa. Los beneficios regionales de exportación son actualmente propiedad de La Central. Las partes sociales se irán trasladando poco a poco a las cooperativas de la región hasta que el 90% de las mismas pertenezcan a las cooperativas y el 10% a La Central. El traspaso será de acuerdo al proceso de consolidación y al ritmo de desarrollo de las cooperativas de cada región.

¹⁰ En el país no se han realizado esfuerzos por darle un mayor valor agregado al aromático, como una estrategia de diversificación que tenga por objeto el mismo café, incursionando por ejemplo en la producción y certificación de café orgánico, bajo sombra, sostenible, desarrollo de marcas, etc. Más del 95% del producto se vende como café “convencional” o genérico.

III-TRANSFORMAR EL PAIS

Además de dar respuestas a los problemas de organización, acceso a mercados, mejores precios, calidad, crédito e infraestructura, La Central se ha convertido en la organización con mayor capacidad de incidir en la toma de decisión política en torno a los problemas de la producción nacional.

El modelo Central es aplicable a otros rubros con alta participación de campesinos pobres (cacao, azúcar, granos básicos, banano, etc). Debería ser tomado como base para definir la Política Cafetalera Hondureña y convertir a la caficultura nacional en el eje de combate contra la pobreza¹¹ que transforme Honduras.

ANEXO 1

C: Caficultores P:Producción m/s: millones sacos ¹²	Guatemala		Costa Rica		El Salvador		Honduras		Nicaragua	
	% C	% P	% C	% P	% C	% P	% C	% P	% C	% P
Pequeños	93.8	¿?	95.9	55.5	72.8	5.8	95.5	60	94.6	24.37
Medianos	5.8	¿?	3.4	19.4	20.2	21.9	4.2	22	4.9	39.33
Grandes	0.34	80%?	0.7	25.1	7	72.3	0.3	18	0.54	36.33
Producción	4.41 m/s		2.20 m/s		1.71 m/s		2.47 m/s		1.44 m/s	

Elaborado por:

**Gerencia de Comunicaciones y Relaciones.
Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras.**

¹¹ Pese a la importancia de la caficultura, para la vida económica y social del país, no se considera a este sector como un eje fundamental de combate a la pobreza en la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP) definida por el gobierno liberal del Presidente Flores Facussé. Honduras fue elegido por los organismos financieros internacionales para una reducción diferida en 5 años de su deuda externa por un valor de US\$ 934.4 millones de los cuales, **US\$656.7 millones** corresponden a alivio HIPC (Banco Mundial y FMI) y **US\$277.7 millones** al alivio Tradicional (Club de París y otras fuentes bilaterales). Esta actividad se enmarca en la iniciativa de Países Pobres Altamente Endeudados (por sus siglas en inglés HIPC: Highly Indebted Poor Countries). La aprobación definitiva de la medida se condicionaba a la presentación de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza (ERP) consensuada por todos los actores de la sociedad hondureña.

¹² Cifras cosecha 00/01. Cada saco es un quintal oro. Cada quintal son 100 libras o 45.37 kilogramos. Café Oro: listo para exportación.