

# **Las cooperativas en las cadenas de valor del café en Guatemala: su contribución al logro de objetivos sociales, laborales y ambientales**

**Claudia Sanchez Bajo<sup>1</sup>**

**Bruno Silvestre<sup>2</sup>**

## **Resumen**

La economía mundial está actualmente constituida por “cadenas de suministro integradas, donde más de la mitad de las importaciones totales de bienes manufacturados, y más del 70 por ciento de las importaciones totales de servicios, son bienes o servicios intermedios” (Lagarde, 2014). Este estudio propone un modelo de cadenas de valor en base a la perspectiva empresarial -tradicional versus sostenible- y los mecanismos de gobernanza -centralizados versus descentralizados- que las caracterizan. El objetivo es explorar el papel que adoptan las cooperativas en las cadenas de valor de café en Guatemala y de qué manera las cadenas de valor lideradas por cooperativas pueden diferir de aquellas dirigidas por inversores. El trabajo plantea que las cooperativas aportan a la construcción de cadenas de valor sostenibles y relacionales, con una triple línea de base que incluye objetivos sociales, laborales y ambientales.

Palabras clave: cooperativas, cadenas de valor, café, desarrollo sostenible

## **Cooperatives in the Coffee Value Chains in Guatemala: their Contribution to the Achievement of Social, Labour and Environmental Objectives**

### **Abstract**

The world economy is currently made up of “integrated supply chains, where more than half of total imports of manufactured goods, and more than 70 percent of total service imports are intermediate goods or

---

Fecha de recepción: 22/02/2016 – Fecha de aceptación 01/04/2016

<sup>1</sup> Ph.D. in Development Studies (International Institute of Social Studies, at Erasmus University Rotterdam), Docente, Universidad de Pavia, Italia, Institute for Advanced Studies. E-mail: claudia.sanchezbajo@gmail.com

<sup>2</sup> Ph.D. in Technology and Innovation Management (Catholic University, Rio de Janeiro, Brazil), Docente, University of Winnipeg, Canada, Department of Business and Administration. E-mail: b.silvestre@uwinnipeg.ca

services” (Lagarde, 2014). This study proposes a value chain model based on both the business perspective -traditional versus sustainable- and the governance mechanisms -centralized versus decentralized- that characterize them. The aim is to explore the role that cooperatives adopt in the coffee value chains in Guatemala and how chains led by cooperatives may differ from those led by investors. The work suggests that cooperatives contribute to building sustainable and relational value chains with a triple bottom line that includes social, labour and environmental objectives.

Keywords: cooperatives, value chains, coffee, sustainable development

## Introducción

El artículo presenta una discusión teórica organizada en seis secciones. Las dos primeras repasan los antecedentes sobre cooperativas y cadenas de valor, articulando las construcciones conceptuales. La siguiente sección presenta la tipología de cadenas de valor que guía el trabajo y define las dos dimensiones fundamentales que permiten distinguirlas: la perspectiva empresarial, es decir las estrategias -sostenibles o tradicionales- que despliegan estas cadenas para realizar su potencial; y los mecanismos de gobernanza, centralizados o descentralizados, que construyen para la gestión de sus negocios. A continuación, el trabajo examina cómo estas dos dimensiones pueden combinarse para dar lugar a cuatro tipos diferentes de cadenas de valor denominadas “cautiva basada en la eficiencia”, “cautiva sostenible”, “relacional basada en la eficiencia” y “relacional sostenible”.

El documento se centra en cadenas de valor de café en las que participan cooperativas y cuya primera etapa de producción -el cultivo y cosecha del grano- se realiza en países en desarrollo mientras que la mayor parte de su consumo final ocurre en países desarrollados. La sección cinco presenta casos ilustrativos asociados a cada tipo de cadena de valor para ayudar a esclarecer sus características y su incidencia en el desempeño de las cadenas de valor. Por último, se analizan las implicaciones de la investigación, planteando preguntas para futuras investigaciones motivadas por esta propuesta teórica.

### 1. Cadenas de valor y perspectivas empresariales

Una cooperativa es “...una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”, según la Declaración

sobre Identidad Cooperativa votada en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional en 1995 e integrada en su totalidad en la Recomendación 193/2002 sobre Promoción de las Cooperativas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

El tipo de propiedad y de control de las cooperativas, declarado en sus principios cooperativos, se presta a un modelo empresarial coherente, ya que son los propios socios-propietarios quienes ejercen un control participativo y democrático sobre la estrategia de la empresa con el fin de resolver sus necesidades comunes y de responder a sus aspiraciones compartidas.

En la literatura empresarial, sin embargo, el concepto de modelo empresarial se aplica ampliamente, suponiendo que la empresa tiene un único modelo. Con el fin de evitar confusiones, este texto utiliza el término “perspectiva empresarial” para referirse a la línea de resultado final, simple o triple, de la estrategia empresarial, conservando el término modelo empresarial para referirse a un tipo de empresa con un conjunto coherente de características en términos de propiedad y control.

Una línea de resultados simple es la habitual en las empresas con fines de lucro, cuyo único objetivo es proporcionar retornos a los inversores. Las líneas de resultado triples incluyen, además, resultados sociales y medioambientales, concibiendo a la sostenibilidad como un vector.

Los resultados sociales incluyen aspectos asociados a la educación, la equidad, la salud y el capital social, utilizando mediciones tales como la tasa de desempleo, las horas de formación de los socios y trabajadores, la equidad de género, el ingreso promedio de los hogares, la pobreza relativa y de la población, y los niveles educativos alcanzados, por ejemplo, por los hijos de los socios de las cooperativas. Los resultados medioambientales, por otra parte, se asocian a la cantidad y calidad de los recursos naturales como el aire y el agua y el tratamiento de los residuos sólidos y tóxicos. Incluso los resultados económicos pueden ser vistos en términos de sostenibilidad, considerando los ingresos y gastos, los impuestos y la tasa de crecimiento de los puestos de trabajo, aspectos que trascienden el retorno sobre la inversión.

Las mediciones vinculadas con esta línea de resultados triple se utilizan, por lo general, para medir el desarrollo local o territorial, pero recientemente estas mediciones han comenzado a aplicarse a nivel de sector, donde las cadenas de valor han adquirido preponderancia. La OIT, por ejemplo, trabaja con distintas cadenas de valor para mejorar

su desempeño en materia de condiciones laborales, trabajo infantil, equidad de género, acceso a la salud, etc. (OIT, 2016).

En la actualidad, la economía mundial está formada por “cadenas de suministro integradas, donde más de la mitad de las importaciones totales de bienes manufacturados, y más del 70 por ciento de las importaciones totales de servicios, son bienes o servicios intermedios” (Lagarde, 2014). El término cadena de valor es un concepto teórico que describe las actividades que desarrollan las empresas y los trabajadores para agregar valor y llevar un producto desde su concepción hasta su uso final. De acuerdo con Rayport y Sviokla (1995: 76), una cadena de valor “describe una serie de actividades que añaden valor, conectando el lado de la oferta de una empresa (materias primas, logística de recepción y procesos de producción) con el lado de la demanda (logística de distribución, comercialización y ventas)”.

La noción de cadena de valor reconoce que las normas e instituciones se construyen socialmente, fundadas e insertas en el tejido social de las organizaciones económicas. Por lo tanto, su análisis puede ceñir el tema de las relaciones de poder, reconociendo la relación entre lo social y lo económico y el papel de las instituciones. En este sentido, Granovetter (1985), en base a las ideas de Karl Polanyi (2003), señala que el accionar económico se arraiga en redes de relaciones interpersonales y sociales donde la confianza es fundamental, y Granovetter y Swedberg (1992) sostienen que la acción económica es una acción social y que las instituciones económicas son parte de la estructura social. Sus escritos hicieron progresar el estudio de los distritos industriales, la sociología económica y las redes interorganizacionales.

En cuanto a las instituciones y sus vínculos con el poder, Hodgson (2006) las define como sistemas de normas sociales establecidas y enraizadas que estructuran las interacciones sociales. Las organizaciones son instituciones especiales que tienen: a) un criterio para establecer sus límites a fin de distinguir a sus miembros de quienes no lo son; b) principios que determinan quien tiene autoridad; y c) cadenas de comando que delimitan las responsabilidades dentro de la organización. Así, se llega al tema del poder.

De esta forma, la cadena de valor puede ser vista como una construcción institucional y como parte de una estructura social que tiene una forma de delimitarse a sí misma; principios y valores que estructuran la autoridad; y formas de gobernanza que definen responsabilidades, competencias y capacidades.

En ausencia de un gobierno democrático y representativo a nivel internacional, diversas Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) y cooperativas han diseñado y promovido regímenes normativos con el fin de abordar cuestiones transnacionales (Cashore, Auld, Bernstein y McDermott, 2007). Estos regímenes incluyen reglamentos, leyes, reglas y normas informales definidas por ONGs y empresas que se aplican a lo largo de la cadena de valor.

El Comercio Justo<sup>3</sup> es uno de los ejemplos más relevantes en cuanto a la construcción transnacional de un régimen normativo, ya que bajo esta denominación se han desarrollado diversos sellos de certificación que aseguran a los consumidores que los productos han sido elaborados y comercializados bajo condiciones equitativas, cumpliendo las normas establecidas por este régimen. Esta relación de producción y comercialización defiende el desarrollo sostenible, social y ambiental, el respeto por las culturas y tradiciones y los derechos humanos, a la vez que promueve la organización de los pequeños productores, las mujeres y las comunidades locales.

Las normas de certificación por parte de las organizaciones de Comercio Justo son consideradas codificaciones rigurosas que reducen las asimetrías de información y proporcionan a los consumidores y participantes de la cadena de valor información sobre el comportamiento de sus proveedores. Se trata de certificar, entre otras cuestiones, que los pequeños productores reciben un precio adecuado por sus productos y que, en el proceso de producción y comercialización, se respetan los derechos humanos y se fomenta el desarrollo sostenible de las comunidades. La certificación de Comercio Justo puede movilizar a los consumidores de manera solidaria y, de esta forma, incentivar a las empresas a adoptar estas normas.

Su naturaleza exigente y la multiplicación de proveedores que han adoptado esta certificación, sin embargo, han aumentado sus costos, limitando su difusión. Las grandes empresas, por otra parte, tratan de eludirla mediante la creación de su propio etiquetado y la internalización de toda la información asociada a la cadena de valor de sus productos y su comercialización.

La creciente importancia de la certificación de Comercio Justo se debate en el marco de las teorías sobre la justicia. Hasta ahora, se ha

---

<sup>3</sup> El Comercio Justo es una relación de intercambio comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores marginados (Fair Trade, 2009).

dado preeminencia al análisis de la justicia organizacional, que comprende tanto la justicia procedimental como la distributiva dentro de la empresa y/o cadena. Por un lado, la tendencia a la certificación refuerza el sentido de la justicia procedimental en las relaciones comprador-proveedor (Fearne, Duffy y Hornibrook, 2005), reflejando la equidad del proceso utilizado para tomar decisiones acerca de la asignación de los resultados. Es decir, la certificación refleja la modalidad de gobernanza de las empresas y de la cadena de valor y cómo se reparten los beneficios sociales, económicos y ambientales. Por otro lado, la justicia distributiva refiere a la equidad en la distribución de los resultados asignados, por ejemplo, entre productores y comerciantes.

Sparrow, Wong, Otake y Bevan (2013) plantean otras formas de pensar la equidad, como por ejemplo la teoría de la confianza según las perspectivas interpretacionistas; la teoría de la justicia como equidad en base a la idea de una distribución socialmente justa, y el enfoque de las capacidades y de las perspectivas temporales. Estas formas de pensar qué es lo justo en una organización, en este caso en una empresa y en una cadena de valor, ayudan a comprender por qué la equidad es fundamental para generar confianza y para el desarrollo equitativo de capacidades con una perspectiva de largo plazo, que llevaría a la justicia social. Abren nuevos senderos para estudiar el valor de las estrategias cooperativas en la construcción de cadenas de valor.

La OIT promueve estándares básicos para asegurar el trabajo decente en las cadenas de valor y ha demostrado que las cooperativas son útiles para eliminar el trabajo infantil y mejorar las condiciones laborales, la salud y la seguridad de los trabajadores, así como para proporcionar acceso a la educación, el agua y el saneamiento, aún en localidades distantes (OIT, 2016a). En el marco del Programa de Empresas Sostenibles, la Stamm y Von Drachenfels (2011) menciona a las cooperativas al afirmar que:

en sus intervenciones horizontales en la cadena de valor centradas en el acceso que tienen las empresas más pequeñas y menos fuertes a los servicios empresariales y financieros que se requieren a fin de participar más efectivamente en las cadenas de valor nacionales y mundiales, así como también en las acciones colectivas que las pueden involucrar a través de asociaciones empresariales y de cooperativas (Stamm y Von Drachenfels, 2011).

En el año 2015, la OIT nuevamente vincula a las cooperativas con las cadenas de valor al mencionar la experiencia de la cadena de valor del ratán en Vietnam de la Alianza Cooperativa Provincial. Las

intervenciones horizontales y los códigos de conducta en materia social y de desarrollo sostenible refuerzan la hipótesis de que las cooperativas trabajan con otras organizaciones y productores de manera descentralizada y con una visión de largo plazo.

Gereffi desarrolló el concepto de cadena de valor mundial (GVC, por sus siglas en inglés) y la definió como:

...un conjunto de redes entre organizaciones agrupadas en torno a un *commodity* o producto, vinculando hogares, empresas, y Estados entre sí en el marco de la economía mundial. Estas redes son específicas a cada situación socialmente construida, integradas localmente, lo que subraya la inserción social de la organización económica (Gereffi, 1994: 2).

La metodología GVC es una herramienta útil para rastrear los patrones cambiantes de la producción mundial, para enlazar actividades geográficamente dispersas, y actores de una sola industria, y determinar los roles que desempeñan los países desarrollados y en desarrollo por igual (Gereffi y Fernández-Stark, 2011:2)

El carácter integral de este concepto contribuye a responder preguntas que no habían sido abordadas por investigaciones sobre las cadenas de valor, concentradas en los medios de transporte al menor coste para el comprador líder en detrimento de la distribución del valor agregado, su producción en el marco de la economía local y su creación de puestos de trabajo y de ingresos.

La metodología GVC permite indagar por qué los pequeños productores consiguen una proporción relativamente pequeña del valor agregado total de una cadena en relación a las grandes empresas y cómo puede resolverse esta inequidad. Asimismo, el concepto GVC aborda la importancia de la proliferación de regulaciones y estándares privados y de la certificación internacional como condición previa para la competitividad (Mayer y Gereffi, 2010). Este concepto es útil para estudiar una organización con una línea de resultados triple, como es el caso de las certificaciones de Comercio Justo.

La noción de cadena de valor permite analizar, desde un enfoque ascendente, el mejoramiento (*upgrading*) y la degradación o retroceso (*downgrading*) de sectores, países y regiones en términos económicos, sociales, laborales y ambientales, teniendo en cuenta que no hay un progreso unidireccional predeterminado.

Desde esta perspectiva el análisis de la cadena de valor global (CGV) ofrece herramientas conceptuales y metodológicas que permiten analizar la economía mundial al observar la complejidad de la información requerida para una transacción; el grado en que esta

información puede ser codificada; las capacidades de los proveedores en relación con los requerimientos de una transacción.

## 2. La solidaridad y las cooperativas en la cadena de valor

En las últimas décadas, a nivel mundial, ha sido creciente la creación de cadenas de valor en las que participan cooperativas. Estas cadenas de valor, por lo general, operan a nivel internacional conectando empresas localizadas en países en desarrollo con empresas o consumidores residentes en países desarrollados. El surgimiento de nuevas cadenas de valor globales es un fenómeno generalizado, pero el apoyo para la inclusión de las cooperativas en estas cadenas está motivado por la creencia general entre académicos, responsables políticos y expertos, que las cooperativas pueden actuar como un importante mecanismo de alivio de la pobreza y de promoción de la inclusión social y el desarrollo regional o nacional.

Esta premisa se basa en la suposición utilitaria de que las cooperativas, al proporcionar un modo de pensar adecuado, infraestructura, apoyo empresarial y formación, facilitan la organización de los productores y trabajadores locales y, por lo tanto, su acceso a los mercados y el desarrollo de las empresas locales.

El Departamento para el Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (DFID) ha informado que:

muchas cooperativas no se inician con una misión de eliminación de la pobreza, pero contribuyen con este objetivo al ofrecer oportunidades económicas a actores económicos marginales (productores, trabajadores o consumidores). En un entorno propicio, las cooperativas pueden contribuir sustancialmente al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio al facilitar a los pequeños productores el acceso a los mercados y capturar más de la cadena de valor (DFID, 2010)

En 2014, la ex presidenta de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) Pauline Green reconoció la importancia de construir cadenas de suministro para que los agricultores sean dueños de las cooperativas y de las cadenas de valor, de modo tal que no sólo produzcan alimentos, sino que además mantengan el valor de esos productos en sus manos y en su comunidad a través de las ventajas de la cooperación (Green, 2014). Por esto, se percibe a las cooperativas como organizaciones con el potencial de mejorar el mundo, pero poco se conoce sobre su participación en las cadenas de valor y sobre cómo este hecho afecta el desempeño económico, social y ambiental del conjunto de la cadena de valor global.



En muchos casos, se considera que las cooperativas poseen un rol secundario en las cadenas de valor o que actúan como simples intermediarias entre los productores locales y los exportadores al por mayor. Sin embargo, las cooperativas también son compradoras, consumidoras, importadoras, exportadoras y organizaciones de apoyo a los productores, tanto en Europa, EE.UU. y Canadá como en los países en desarrollo. Además, han liderado complejas cadenas de valor, muchas de ellas moldeadas bajo los principios del Comercio Justo.

Al centrarse en cómo las cadenas de valor dirigidas por cooperativas pueden marcar una diferencia en el desempeño del conjunto de las organizaciones involucradas, el modelo teórico que presenta este trabajo busca proporcionar una base para plantear nuevas líneas de investigación relevantes para la comunidad académica y del desarrollo.

Estas líneas podrían derivar en la recolección de datos para mejorar el desempeño de las cadenas de valor cooperativas y aumentar la capacidad de innovación local, regional y nacional, así como su impacto social y medioambiental, ofreciendo una comprensión más detallada del fenómeno cooperativo.

La revisión de la literatura sobre el tema muestra que las investigaciones acerca del impacto de la participación de las cooperativas en el desempeño de las cadenas de valor son escasas, lo que motiva la exploración de preguntas más específicas acerca del papel que pueden jugar aquellas organizaciones en este ámbito. En particular, se plantea la necesidad de entender cómo las cadenas de valor en las que participan cooperativas difieren de las cadenas de valor tradicionales en términos de estructura, mecanismos de gobernanza, perspectiva empresarial, estrategias y prácticas. El vacío existente en la literatura se debe al interés por estudiar las cadenas de valor y sus productos a nivel nacional y regional, dejando de lado el análisis de su configuración a nivel micro (su diseño, modelo de gobernanza, estrategia de gestión, entre otras características) y sus implicancias en materia económica y social (Katz y Boland, 2002).

Aún así, desde el año 2009, distintos investigadores, estudiosos de las cadenas de valor, trabajan en un nuevo enfoque del desarrollo económico en la economía global, buscando mejorar la línea de resultado social (puestos de trabajo, trabajo decente y normas laborales), incluyendo el papel de las empresas privadas, la sociedad

civil, los gobiernos y las organizaciones internacionales<sup>4</sup>. Por ejemplo, en el caso de la industria del grano de café, ONGs internacionales como *Catholic Relief International* han trabajado con cooperativas en el tema de la sostenibilidad, tanto social como medioambiental (Sheridan, 2014).

Yilmaz (2005), en el informe del Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD) sobre el comercio justo, sitúa a las cooperativas en el marco de la economía solidaria, en estrecha relación con el comercio justo, pero con un impacto de mayor alcance. Definimos, entonces, a las cadenas de valor solidarias como cadenas que, a diferencia de las cadenas de suministro cuya gestión se encuentra dirigida por empresas con fines de lucro, se apoyan en redes de solidaridad existentes en los países en desarrollo y poseen una triple línea de resultados que incluye aspectos sociales, éticos y medioambientales (Kleindorfer Singhal y Van Wassenhove, 2005). Por otro lado, hay quienes consideraban que: “se ha realizado poca investigación comparativa sobre el alcance, las operaciones y el impacto del comercio justo y cooperativas en los países en desarrollo” (Pollet y Develtere, 2004: 20).

### 3. El modelo teórico

En esta sección se desarrolla un marco teórico que permite construir una tipología de cadenas de valor, que involucren a cooperativas, en función de su perspectiva empresarial y sus mecanismos de gobernanza. La noción de perspectiva empresarial refleja cómo una empresa o cadena de empresas construye su estrategia a través de una única o de una triple línea de resultados (Stewart y Zhao, 2000). La noción de mecanismos de gobernanza, en cambio, refiere a las estructuras, procedimientos y políticas empleadas para ejecutar las operaciones de la organización y de la cadena de valor (Weill y Woodham, 2002). La Figura 1 sugiere que la relación entre la perspectiva empresarial adoptada por las cadenas de valor y sus mecanismos de gobernanza generan cuatro tipos ideales de cadenas que involucren a cooperativas.

A continuación se revisan las dos dimensiones claves del modelo propuesto en esta investigación: la perspectiva empresarial y los

---

<sup>4</sup> A través del programa “Capturing the Gains: Economic and Social Upgrading in Global Production and Trade” con el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.

mecanismos de gobernanza, y los cuatro tipos ideales de cadenas de valor que derivan de su relación.

Figura I. Matriz de tipos de cadena de valor

		Cadena de valor sostenible cautiva	Cadena de valor sostenible relacional
Perspectiva empresarial	sostenible	<p>Modelo empresarial con enfoque equilibrado entre los tres elementos de una línea de resultados triple (económico, ambiental y social, incluyendo factores laborales)</p> <p>Decisiones y políticas centralizadas alrededor de una organización focal (ej. firma tradicional, cooperativa, federación)</p>	<p>Modelo empresarial con enfoque equilibrado entre los tres elementos de una línea de resultados triple (económico, ambiental y social, incluyendo factores laborales)</p> <p>Decisiones y políticas descentralizadas a lo largo de toda la cadena de valor o de una parte significativa de la misma.</p>
	tradicional	<p>Cadena de valor cautiva basada en la eficiencia</p> <p>Modelo empresarial basado en la eficiencia (enfocado en el factor económico-financiero).</p> <p>Decisiones centralizadas alrededor de una organización focal (ej. firma tradicional, cooperativa, federación)</p>	<p>Cadena de valor relacional basada en la eficiencia</p> <p>Modelo empresarial basado en la eficiencia (enfocado en el factor económico-financiero).</p> <p>Decisiones y políticas descentralizadas a lo largo de toda la cadena de valor o de una parte significativa de la misma.</p>
		centralizada	descentralizada
Mecanismos de gobernanza			

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1 Perspectiva empresarial

La perspectiva empresarial se relaciona con las estrategias desarrolladas por las empresas y cadenas de valor (Stewart y Zhao, 2000). En el caso de las empresas con fines de lucro, Slywotzky (1996: 727) define este enfoque como la manera en que:

una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia sus ofertas, define las funciones que desempeñará de por sí y las que se van a subcontratar, configura sus recursos, va a mercado, crea utilidad para los clientes y captura las ganancias.

Esta noción no sólo se aplica a las empresas con fines de lucro, sino a todo tipo de organización con necesidad de atraer recursos para poder funcionar. La definición de perspectiva empresarial se requiere

no sólo para las empresas tradicionales privadas / públicas, sino también para otras organizaciones tales como universidades, organismos sin fines de lucro / ONGs y cooperativas. Por ejemplo, las universidades se posicionan para ser capaces de atraer más estudiantes (es decir, matrícula y honorarios) y procuran subvenciones y donaciones de personas y organizaciones para llevar a cabo sus funciones, tales como pagar profesores, personal y hacer investigación. Por su parte, las organizaciones sin fines de lucro se posicionan para ser capaces de atraer más recursos públicos y donaciones de individuos y organizaciones para poder funcionar y ser eficaces en términos de la ejecución de sus misiones y lograr sus visiones.

Según Morris, Schindehutte y Allen (2005) y Boons y Ludeke-Freund (2013) una empresa puede desarrollar estrategias exclusivamente orientadas a maximizar el retorno sobre la inversión u optar por estrategias más equilibradas, que contemplen resultados económicos, ambientales, sociales y laborales. Las primeras tienen como objetivo mejorar la eficiencia económica de la cadena de valor, y sus acciones e indicadores de monitoreo se basan en, y están motivadas por, los beneficios y las recompensas financieras. En contraste, el segundo grupo de estrategias -asociado a una perspectiva empresarial sostenible- se rige por un conjunto más equilibrado de indicadores y acciones dado que los objetivos de la cadena de valor consideran tres dimensiones de resultados: la económica, la ambiental y la social (Elkington, 1999).

La perspectiva empresarial de las cooperativas, en general, tiende hacia la sostenibilidad, dado que estas organizaciones no tienen afán de lucro sino que buscan dar respuesta a las necesidades y aspiraciones de sus asociados. Además, como se hallan enraizadas localmente, tienden a cooperar con otras organizaciones locales y promover el desarrollo de su comunidad, lo que demanda una visión de largo plazo y un continuo esfuerzo para construir relaciones de confianza.

### 3.2 Mecanismos de gobernanza

Los mecanismos de gobernanza de una organización se asocian con los “vehículos utilizados para implementar un arquetipo de gobierno particular, incluyendo: estructuras organizativas, procedimientos, comités y políticas” (Weill y Woodham, 2002: 6). Según Stoker (1998:17), “la gobernanza trata, en última instancia, de crear las condiciones para una normativa ordenada y la acción colectiva”. Los mecanismos de gobernanza son entendidos como las formas de gestión -procedimientos, estructuras, etc.- que aseguran que las condiciones

que permiten la acción colectiva estarán disponibles y serán respetadas. Al igual que con la perspectiva empresarial, todas las organizaciones necesitan mecanismos de gobernanza.

La teoría de CGV estudia la manera en que las empresas gestionan sus actividades en red y los factores que inciden en la decisión de participar de estas redes, así como los desafíos que implican para la gobernanza de las empresas y de sus cadenas de valor globales las exigencias del mercado, los cambios en los umbrales de equilibrio entre empresas, el papel de la codificación en la simplificación de la gobernanza, y el control de las actividades a través de los enlaces en las cadenas de valor. Estos factores explican cómo surgen los regímenes normativos<sup>5</sup> por medio de estándares puramente privados o público-privados. En el ámbito de la sostenibilidad, estos regímenes son tanto una respuesta a las demandas externas hacia las cadenas de valor como un medio para reducir la complejidad de la gobernanza que dichas demandas crean. Las certificaciones de comercio justo que codifican la información para promover el bienestar de los pequeños productores y las comunidades pobres son un buen ejemplo. Por ejemplo, un estándar puramente privado es aquel establecido por una empresa, mientras que un estándar público-privado surge de la colaboración entre el sector público y el sector privado, como es el caso de la Asociación Código Común para la Comunidad Cafetera (4C) para el café que busca construir una colaboración público-privada efectiva a través del programa *Visión 2020*. Su código voluntario incluye normas de conducta en aspectos económicos, sociales, ambientales, una lista de prácticas inaceptables y un sistema de gerencia básico internacional (4C Association, 2015). Incluye siete principios asociados a los derechos y condiciones del trabajo siguiendo recomendaciones de la OIT, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Alianza ISEAL<sup>6</sup>.

Haciendo un paralelo con el modelo de estructura organizativa de Siggelkow y Levinthal (2003), los mecanismos de gobernanza de las cadenas de valor pueden ser diseñados para ser liderados por una sola

---

<sup>5</sup> Se debe evitar suponer que lo normativo tiene necesariamente origen público. En la actualidad, hay normativas que son de origen privado o público-privado, como las NIIFs – normas de información financiera– IFRS o International Financial Reporting Standards. En inglés se usa la palabra estándar para diferenciarlo de lo legislativo.

<sup>6</sup> Alianza ISEAL es una ONG que trabaja para el fortalecimiento y difusión de sistemas de normas para la sostenibilidad y el beneficio de las personas y el medioambiente. Esta organización ha desarrollado un enfoque compartido para estimar salarios dignos (Anker & Anker, 2013).

organización o pueden ser planificados para ser gestionados conjuntamente por varias organizaciones operando a lo largo de una misma cadena de valor. El primer tipo se refiere a mecanismos de gobernanza donde las decisiones son tomadas por una organización focal, generalmente la firma con más poder de negociación dentro de la cadena. Estos mecanismos de gobierno corresponden a un tipo de cadena centralizada. Por el contrario, cuando la toma de decisiones se desagrega en una serie de organizaciones y se adoptan enfoques basados en el diálogo y la toma de decisiones conjuntas, los mecanismos de gobernanza pertenecen a un tipo de cadena descentralizada. Esto permite que las diversas partes interesadas puedan encontrar un terreno común y trabajar en base a valores compartidos. Las cooperativas, cuyo sexto principio es el de la intercooperación, tienen una larga experiencia en la creación de redes a través de cooperativas de segundo grado, grupos cooperativos, consorcios y cadenas de valor.

### 3.3 La combinación de perspectiva empresarial y mecanismos de gobernanza: un modelo

Aunque las características de las cadenas de valor pueden variar a lo largo del tiempo, el análisis se focaliza en cuatro tipos ideales, los cuales representan situaciones extremas que permiten ilustrar con mayor claridad cómo las variaciones en la perspectiva empresarial y en los mecanismos de gobernanza afectan la cadena de valor. El modelo propone dos ejes, la perspectiva empresarial (tradicional o sostenible) y los mecanismos de gobernanza (centralizados o descentralizados). El resultado es un modelo teórico (Figura 1) con cuatro tipos ideales de cadenas de valor: sostenible cautiva, sostenible relacional, cautiva basada en la eficiencia, relacional basada en la eficiencia. Se plantea la hipótesis de una correlación entre el grado de coordinación explícita y la asimetría de poder y el tipo de cadena.

Veamos un ejemplo entre mecanismos de gobernanza y tipo de cadena. A coordinación más explícita y mayor poder asimétrico, el tipo de cadena tendería a jerárquica, centralizada. En concreto, tendería a ser una cadena vertical en la que el poder se concentra en el vértice donde se halla la empresa líder, la cual determina sola los requisitos y estándares, codificándolos lo más explícitamente posible, para luego controlar su implementación a lo largo de la cadena. La información es recogida y elaborada en función del vértice de poder, y no regresa a los niveles más bajos como ser los pequeños productores y sus comunidades. Por ello se habla de asimetría de poder que facilita la

construcción de una cadena de tipo cautiva. Si a ello se suma una perspectiva empresarial dirigida a la obtención de resultados a la inversión por sobre cualquier otra consideración (perspectiva tradicional), hablamos de una cadena cautiva basada en la eficiencia.

Las cadenas de valor basadas en la eficiencia y cautivas son aquellas que utilizan la perspectiva de empresa tradicional y los mecanismos de gobernanza centralizados. Estas cadenas de valor utilizan métricas, indicadores y metas basadas únicamente en factores económicos como el retorno de la inversión y las ganancias, habituales en la perspectiva empresarial tradicional (Morris *ibíd.* 2005). Se observa indiferencia por otras dimensiones, tales como los factores ambientales y sociales. Estos factores no son vistos como creadores de valor sino como externalidades y/o costos. Las reglas que promueven su inclusión en la gobernanza de la cadena son consideradas como costos y/o fuentes de ineficiencia. La estructura y el equilibrio de poder en estas cadenas de valor generan que los proveedores (a menudo entidades de pequeño tamaño como cooperativas de pequeños productores) dependan de los grandes compradores, y los procesos de toma de decisiones estén por lo general, dirigidos por una empresa u organización central focal. Por lo tanto, los proveedores, en su mayoría situados en los países en desarrollo, enfrentan importantes costes si desean un eventual cambio, y son en consecuencia cautivos (Siggelkow y Levinthal, 2003; Gereffi et al., 2005). Por lo general, se observa un alto grado de monitoreo y control por parte de la empresa focal/organización líder. Estos costes de monitoreo pueden caer sobre las espaldas de los pequeños productores proveedores, mientras que el control puede extenderse al control de precios, entregas y reglas de comportamiento.

Las cadenas de valor sostenibles y cautivas aplican una perspectiva empresarial sostenible, con una triple línea de resultados, pero siguen utilizando mecanismos de gobernanza centralizados. Estas cadenas de valor utilizan métricas, indicadores y metas basadas en una combinación equilibrada de factores económicos, ambientales y sociales (el retorno a la inversión y las ganancias, como también, por ejemplo, metas de emisión de gases de efecto invernadero y de reducción de accidentes de trabajo), típicas de una perspectiva de empresa sostenible (Boons y Ludeke-Freund, 2013). Una vez más, la estructura y el equilibrio de poder de estas cadenas de valor dependen de los grandes compradores (los proveedores siendo organizaciones a menudo de pequeño tamaño como ser cooperativas de pequeños agricultores), y los procesos de toma de decisiones están a cargo de la empresa focal/organización. Por lo tanto, los proveedores, cuya mayoría están en los países en

desarrollo, se enfrentan con importantes costes de cambio y son, en consecuencia, cautivos (Siggelkow y Levinthal, 2003; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005). Existe un alto grado de seguimiento y control por parte de focal empresa/organización.

Las cadenas de valor basadas en la eficiencia y relacionales emplean la perspectiva empresarial tradicional y mecanismos de gobernanza descentralizados (en relaciones de uno a uno). Estas cadenas de valor utilizan métricas, indicadores y metas basadas únicamente en la dimensión económica-financiera, tales como el retorno a la inversión y las ganancias, habituales en la perspectiva empresarial tradicional (Morris *ibíd.* 2005). Se observa cierta indiferencia por otras dimensiones, tales como la ambiental, la social y la laboral. La relación puramente comercial con cada pequeño proveedor es autosuficiente. Es visto como positivo que la empresa líder, en el vértice de la cadena, mantenga un gran número de vínculos con pequeños productores independientes. La estructura y el equilibrio de poder de estas cadenas de valor hacen que los proveedores, incluso al nivel más bajo posible, puedan participar del proceso de decisión pero solo al nivel del primer contrato (por ejemplo de entrega de materia prima) en un acuerdo directo entre el proveedor y la empresa líder. En estas cadenas de valor se observan interacciones complejas y competencias complementarias entre compradores y vendedores, lo que a menudo crea dependencia mutua y, por lo tanto, un enfoque relacional (Siggelkow y Levinthal, 2003; Gereffi *ibíd.*). Existe mutua dependencia, en parte, debido a un alto grado de reputación y confianza. La cadena se compromete en contratos bilaterales, bajo las especificaciones de la empresa líder.

Finalmente, las cadenas de valor sostenibles y relacionales emplean la perspectiva empresarial sostenible, con una triple línea de resultados, y mecanismos de gobernanza descentralizados. Estas cadenas de valor utilizan métricas, indicadores y metas basadas en una combinación equilibrada de factorización económica, ambiental y social (usando el retorno a la inversión y las ganancias, pero también otras metas sociales, laborales, como la disminución de accidentes de trabajo, y ambientales como la reducción de emisión de gases de efecto invernadero), que son típicos de la perspectiva empresarial sostenible (Boons y Ludeke-Freund, 2013). Una vez más, la estructura y el equilibrio de poder de estas cadenas de valor hacen que los proveedores, incluyendo al nivel más bajo posible de proveedor, tomen parte en los procesos de toma de decisión. En estos tipos de cadenas de valor se observan interacciones complejas y competencias



complementarias entre los compradores y vendedores, lo que a menudo crea una dependencia mutua y por lo tanto, un enfoque relacional (Siggelkow y Levinthal, 2003. Gereffi, *ibid.*). La dependencia mutua está exacerbada por los altos grados de confianza y reputación. La cadena se compromete con códigos sociales y de conducta sostenibles construidos por una serie de grupos de actores relevantes (múltiples partes interesadas). En consecuencia, hay un alto grado de participación de los varios participantes en la misma cadena de valor.

#### 4. Cooperativas en cadenas de valor: el caso del café en Guatemala

Esta sección examina la importancia del café y de las cooperativas en Guatemala, así como los términos del debate sobre el Comercio Justo, y las funciones de las cooperativas en la generación de valor a lo largo de una cadena.

##### 4.1 Importancia del café y de las cooperativas en Guatemala

El café es el segundo producto más comercializado en el mundo. Aunque la mayor parte de los granos de café se compra en el mercado de *commodities*, aquellos de mayor calidad se adquieren de manera negociada pagando una prima sustancial. El precio de este bien, sin embargo, se encuentra sujeto a una alta volatilidad y especulación, ambas condiciones afectan mayormente a los pequeños productores, sus familias y a todos aquellos que trabajan en la zona cafetalera.

En Guatemala el café es el primer producto de exportación y el 95% de esas exportaciones corresponde a cafés especiales. Las exportaciones se dirigen en su mayor parte a EE.UU (52%) y Canadá (Anacafé, 2015), donde las cooperativas vinculadas al comercio justo desempeñan un papel significativo (BCIE, 2009). Esta actividad brinda empleo a 500.000 personas -el 9% de la población económicamente activa- y es la segunda actividad económica más redistributiva del país.

Durante la década del 80, el mercado de café fue desregulado, esto significó la liberación de los precios, del sistema de control de calidad y del crédito para la producción. Este cambio de sistema estuvo motivado, principalmente, por un exceso de la producción mundial en relación al consumo, que elevó significativamente las existencias y condujo a una fuerte caída de los precios en el mercado internacional (Flores, Bratescu, Martínez, Oviedo y Acosta, 2002). La desregulación del mercado cambió las relaciones de poder dentro de las cadenas globales de producción y distribución de café (Ponte, 2002). El segmento de torrefacción se concentró en cuatro empresas (Procter & Gamble, Philip Morris, Sara Lee y Nestlé) que cubren el 60% del

mercado de EE.UU y el 40% del mercado mundial. Actualmente, el precio del café es determinado en el mercado de Nueva York por la escasez de oferta, el aumento global de la demanda y los desafíos que enfrenta el sector debido al cambio climático, el impacto ambiental (como la erosión del suelo) y la escasez de mano de obra.

La clasificación de los granos de café se realiza en función de: a) la calidad de los granos, que en Guatemala provienen de la variedad Arábica y por lo tanto son de alta calidad; b) el origen, las cooperativas de Guatemala tienen la posibilidad de explotar la identidad regional; c) la tenencia de una marca registrada creada al mezclar varios tipos de cafés. Las marcas registradas son, por lo general, propiedad intelectual de empresas transnacionales que desarrollan estos cafés denominados especiales, para luego desplegar un modelo de franquicias. Otro factor de clasificación de los granos de café puede ser d) la obtención de una certificación de cumplimiento de normas de Comercio Justo, de organismos como Fairtrade, Organic, Rainforest Alliance, Utz Certified o la asociación 4C.

El sector del café en Guatemala enfrenta diversos desafíos asociados al envejecimiento de las plantaciones de café, la presencia de plagas, la erosión del suelo, la falta de gestión de los recursos hídricos y de incentivos a la calidad, y la escasez de mano de obra en un sector caracterizado por el incumplimiento de las leyes sociales y laborales (Sheridan, 2014, COVERCO, 2000). En un mercado desregulado, con crecientes necesidades sociales y medioambientales y falta de compromiso de las grandes empresas con la equidad social, un número creciente de productores de café agrupados en cooperativas y asociaciones de agricultores, compañías de café y consumidores (a través de ONG y cooperativas residentes en otros países) comenzaron a presionar sobre el sector para avanzar hacia prácticas más responsables con el medioambiente, más equitativas con los productores y más solidarias con los trabajadores.

#### 4.2 Comercio Justo

Los granos de café con certificación de Comercio Justo representan aproximadamente el 25% de las exportaciones mundiales de café. El café es provisto directamente por cooperativas de pequeños agricultores a un precio mínimo de contrato garantizado, pero adicionalmente, las cooperativas locales reciben una prima -en 2013 fue de U\$S 0,20- que financia servicios sociales como becas y asistencia en salud de los agricultores y sus familias.

El debate en torno al Comercio Justo en la industria del café está en pleno apogeo, su rol, el alcance de sus certificaciones y su impacto son algunos de los temas de análisis. En este marco, el papel de las cooperativas en las cadenas de valor con certificaciones de Comercio Justo demanda más investigación.

Las cooperativas son el foco principal de las certificaciones de comercio justo celebradas por ONGs y cooperativas importadoras de café residentes en Europa, EE.UU. y Canadá, por ser consideradas un poderoso agente promotor del desarrollo agrícola y la justicia social. Por un lado, el modelo cooperativo promueve la organización de los agricultores y su ayuda mutua mediante el intercambio de información y la coordinación de acciones para hacer frente a los nuevos desafíos que plantea la producción de café en Guatemala (como, por ejemplo, la plaga de la roya). Además, en algunos casos, las cooperativas son un canal de acceso al crédito, un recurso clave para que los agricultores puedan sostenerse durante el ciclo del cultivo y mantener los niveles de producción sin hipotecar sus tierras. De esta forma, el aporte fundamental de las cooperativas se observa en un nivel meso y en el rol organizacional que poseen en su comunidad.

Por otra parte, al final de las cadenas de valor de la industria del café, se encuentran las cooperativas de consumidores instaladas en países como Europa, EE.UU y Canadá, que importan, tuestan y venden el café y, en el proceso añaden valor a este bien. Además, estas organizaciones ofrecen asesoramiento y financiamiento a las cooperativas de productores agrícolas de café en los países en desarrollo. Muchas cooperativas de consumidores de países desarrollados han sido pioneras en la aplicación de los principios del comercio justo junto a cooperativas y asociaciones de pequeños agricultores, con la finalidad de mejorar los medios de vida de los agricultores y sus condiciones de trabajo.

Sin embargo, el movimiento de comercio justo no está exento de desafíos. A finales del año 2011, la organización de certificación del comercio justo de EE.UU -*Fair Trade USA*- anunció que sus acciones en Asia y África comenzarían a concentrarse en las grandes plantaciones o haciendas, en detrimento de las asociaciones y cooperativas de agricultores. Entre los argumentos que justifican su decisión, la organización plantea que, primero, esta acción le permitirá supervisar mejor las condiciones de trabajo en las plantaciones; segundo, que los agricultores miembros de las cooperativas suelen vender también a través de otros canales, como el mercado negro; y por último, que sólo una parte de los pequeños agricultores están organizados y son capaces

de vender bajo el comercio justo. La decisión de *Fair Trade USA* puede presionar la economía de los pequeños agricultores, promoviendo la concentración de la tierra y la emigración de esta población a las ciudades y a otros países. Otras organizaciones, sin embargo, opinan que:

Incluir a las grandes plantaciones no sólo sería un vehículo menos efectivo para el cambio, sino que en realidad pone en peligro la existencia de la cooperativa en sí... No se trata de hacer más fácil que el statu-quo establecido por regímenes comerciales y corporaciones transnacionales realice un cambio 'de moda' hacia un entorno comercial internacional algo menos injusto. El punto es que, en primer lugar, se reconozca que el comercio convencional ha sistemáticamente marginado a millones, devastado el medio ambiente y ha estratificado a las economías locales e internacionales en grados extremos. En segundo lugar, se trata de crear un modelo alternativo de comercio que se ocupe de estos defectos fatales e incline la balanza de poder, la riqueza, la democracia, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad ambiental. El modelo cooperativo es el único modelo que ha sido a la vez verificado y que es una alternativa real al modelo de plantaciones autocrático, paternalista y opresivo (Sherman, 2012).

Otro desafío reciente es el denominado "comercio directo" a través del cual los importadores compran a los agricultores de manera individual -y no como parte de un colectivo-, debido a exigencias crecientes de los importadores, entra estas una mayor transparencia en la cadena. Sin embargo, los agricultores que venden sus productos a través de este mecanismo, por lo general, no reciben su pago inmediatamente, no reciben financiamiento para la compra de semillas y/o para hacer frente a las necesidades de las familias durante el ciclo productivo, lo que condiciona la rentabilidad de los productores más pequeños. Adicionalmente, el valor agregado en origen no es más una preocupación. En estos casos, las cooperativas podrían mantener un papel de facilitación abasteciendo directamente a las casas de café.

A pesar de estos desafíos, las organizaciones de comercio justo y las ONG siguen viendo a las cooperativas como un pilar crítico y fundamental para la creación de un desarrollo verdadero, sistémico y sostenible.

#### 4.3 ¿Cómo podemos valorar a las cooperativas en una cadena de valor?

Debido a la volatilidad y la especulación del mercado de café, el valor agregado que cada organización agrega a la cadena de valor parece difícil de aprehender. La metodología propuesta por Rachel

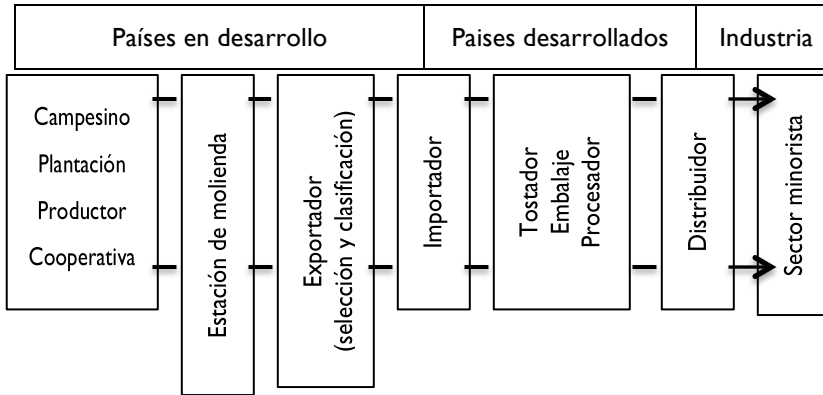
Northrop (2014) ayuda a comprender el valor y el papel de cada organización tiene en la cadena de valor al señalar:

El mismo producto físico asume un valor que fluctúa incontroladamente... porque hay fuerzas especulativas (fondos) que impulsan el precio de mercado C, que dicta la base a la cual se aplica el diferencial regional real de "oferta y demanda". Creo que sería fascinante seguir un volumen de café, digamos 100.000 kg de cerezas frescas de café recogidas durante el pico de la cosecha de una explotación determinada, y rastrear el mismo volumen físico hasta el final al por menor. En primer lugar, calcular cuánto cuesta al propietario pagar a los trabajadores agrícolas para recogerlo. Una vez que el café se convierte en pergamino y se torna, por ejemplo, 60.000 kg (40% de pérdida de peso), ver cuánto se obtiene con ese mismo volumen cuando es vendido por un propietario agrícola a una cooperativa / molino. Una vez que se muele y se convierte en café verde, digamos 48.000 kg (105,600lbs, o casi 3 contratos 37,500lb C, con una pérdida de peso del 20%), ver por cuánto la cooperativa lo exporta y cuánto paga un tostador por ella de un importador (o directamente de la cooperativa si esta es exportadora). Luego, una vez que el tostador de café lo convierte en tostado, digamos, 38.400 kg (pérdida de peso del 20%), ver a cuánto se está vendiendo ese café a la libra, y multiplicarlo por 84,4480 libras (38.400 kg) ... lo que sería ahora factible debido a que muchos tostadores trabajan con grandes volúmenes de café de origen único, mientras que cuando el precio por libra de café es una mezcla de varios cafés diferentes ello sería imposible .... Una idea más clara de cuánto gana cada participante en la cadena por el mismo volumen físico de café, a lo largo de su transformación a través de formas físicas y valores asignados".

El café, por lo general, cambia de manos varias veces, aunque si los agricultores se organizan, el producto llega al mercado de exportación y a los consumidores más directamente, lo que a su vez permite que una mayor proporción del valor quede en manos de los agricultores y sus comunidades. Este proceso explica el potencial que poseen las cooperativas de agricultores, en particular, las más pequeñas.

¿Cuántos agricultores de Guatemala están organizados? Según el Centro para la Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo CBI (2010) del gobierno holandés, existen 120.000 productores en Guatemala de los cuales el 80% está asociado a cooperativas y otros a asociaciones. Sin embargo, las cooperativas aparecen en la cadena de valor como productores primarios (ver Figura 2) (CBI, 2014).

Figura 2. Papel conferido a las cooperativas en la cadena de valor



Fuente: CBI 2014 Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos

El papel de las cooperativas en la adición de valor a la cadena tiene varios aspectos. Según Dempsey (2006) las cooperativas pueden desempeñar diversas funciones en la generación de valor dentro de la cadena. Se identifican cinco áreas que convierten la ventaja cooperativa en una mejor posición de los agricultores en la cadena de valor:

1. Los vínculos cooperativos verticales,
2. Los vínculos cooperativos horizontales,
3. Los mercados de apoyo (incluyendo el mercado de trabajo, el mercado financiero, etc.),
4. El entorno favorable (la regulación, las políticas públicas, etc.);
5. La historia de testimonio: la identidad y los valores.

Particularmente, se relacionan con los puntos 1, 2 y 5 un conjunto de aspectos de impacto positivo. En el caso de los vínculos cooperativos verticales se destaca:

- El desarrollo de capacidades de negocios y de gestión
- Operaciones eficientes en la compra de café, transporte a los almacenes, molienda en seco, transporte marítimo internacional;
- La atención al cliente y control del producto;
- El establecimiento de vínculos y ventas en el mercado internacional en los segmentos de mayor valor;
- Facilitar la participación en las reuniones de compradores y ferias de todo el mundo
- Ayudar a las cooperativas en las certificaciones de café orgánico, de comercio justo y otras

- Facilitar el desarrollo de sitios web y de información para cliente internacionales
- Ayudar a preparar folletos y prospectos y otras actividades para promover la comercialización del café
- Promover y coordinar la cooperativa de café y sus subastas por Internet para promover el café.

Con respecto a los vínculos cooperativos horizontales, la estructura cooperativa de una organización de miembros- productores permite la cooperación a nivel cooperativo y a nivel de empresa (granja):

a) Al nivel de la cooperativa, esta entidad permite:

- Economías de escala en la comercialización – trazabilidad
- Aprendizaje compartido sobre mejoras en el procesamiento - calidad
- Capacitación del agricultor o granjero– calidad
- Cata del café – calidad
- Capacidades de negocios – generales y prácticas
- Transporte y almacenamiento compartido
- Nueva tecnología en el procesamiento del café lavado
- Técnicas de secado al sol
- Contratos comunes para entrega de café
- Información compartida sobre mercados y contactos
- Cooperación para resolver problemas de logística y transporte marítimo
- Participación conjunta en concursos y subastas internacionales
- Herramientas y enfoques de gestión común internacionales
- Facilitar vínculos con organismos de crédito
- Financiamiento de corto plazo para el café para cooperativas y federaciones
- Viabilidad de préstamos para reparto de costos para inversión en camiones, instalaciones de almacenaje, molinos de molienda seca.

b) Al nivel de empresa (granja) se trata de desarrollar capacidades para todas las unidades participantes al nivel más bajo para:

- una completa y extensa mejora al nivel de la empresa
- una generación de cooperación y asociación (por ejemplo, con la creación de federaciones de cooperativas)
- con capacitación y asistencia técnica para todos en la cadena de valor
- combinando el programa de desarrollo de capacidades al nivel de la empresa con el enfoque de cadena de valor.

Por último y en lo relativo a la historia de testimonio: la identidad y los valores, otro argumento a favor de la participación de las cooperativas en las cadenas de valor es expuesto por Sheridan de la siguiente forma:

En las conversaciones con tostadores e importadores, me he referido a menudo a las organizaciones de agricultores como 'especiales'. El término es espectacularmente impreciso, ya que las fuentes del ser "especial" pueden ser muy diversas. Es importante que las cooperativas articulen claramente lo que las hace justamente tan especiales, ya que los tostadores no sólo buscan un café de calidad, sino un café de calidad con una historia convincente (Sheridan, 2011).

Es de suma importancia que las cooperativas se involucren en la comunicación de sus valores y su identidad y que celebren sus logros de una manera que resulte atractiva y comprensible para socios lejanos a la cadena de valor y para el público en general.

Aunque parezca un tema de menor importancia, los testimonios y las demostraciones por medio de las nuevas tecnologías de comunicación ayudan a diferenciar una cadena de valor de otra frente al público en general como también frente a los decisores de política pública.

## 5. Estudio de casos

En esta sección presentamos casos de estudio asociados a cada tipo de cadena de valor, explorando sus características, mecanismos de gobernanza, perspectiva empresarial, estrategias y prácticas.

Además, se debate acerca del papel de las cooperativas y su impacto en cada una de estas cadenas de valor. Es útil recordar que las organizaciones, los regímenes comerciales y las propias cadenas de valor no son fijos, sino que se encuentran en constante evolución en el tiempo y el espacio.

La Figura 3 ofrece una vista rápida de los cinco casos estudiados - Coop Norge, Pachamama, Starbucks, Cooperatives Coffee y Thrive-, clasificados según el modelo propuesto.



Figura 3. Casos clasificados según la matriz propuesta

Perspectiva empresarial	sostenible	B. Cadena de valor sostenible cautiva	D. Cadena de valor sostenible relacional
		COOP NORGE	PACHAMAMA COOPERATIVES COFFEE
	tradicional	A. Cadena de valor cautiva basada en la eficiencia	C. Cadena de valor relacional basada en la eficiencia
		STARBUCKS	THRIVE FARMERS COFFEE
		centralizados	descentralizados
Mecanismos de gobernanza			

### 5.1 Cadena de valor cautiva basada en la eficiencia: Starbucks

Starbucks es una empresa que opera en 67 países, además de EE.UU, junto con Nespresso es la empresa tostadora transnacional más importante y posee sus propios estándares de sostenibilidad empresarial. Estos estándares reflejan una triple línea de resultados, expresada también en su declaración de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Sin embargo, predomina en las acciones de la empresa la línea de resultados financieros y la perspectiva empresarial tradicional, con consecuencias sobre los pequeños agricultores de café y sus cooperativas.

Starbucks ha internalizado la selección y el seguimiento de sus proveedores a través de dos sistemas: Prácticas de Equidad de los Agricultores y el Café (*C.A.F.E Practices*) y *Make your Mark*. La primera establece medidas de sustentabilidad definidas por un conjunto integral de criterios. Además de la conservación ecológica, estos lineamientos se centran en cuatro áreas principales: calidad del producto, responsabilidad económica, responsabilidad social y liderazgo ambiental, a lo largo de toda la cadena de suministro de café. Los lineamientos fueron diseñados para incluir a todo tipo de proveedores, sin importar su tamaño, desde pequeñas granjas familiares y cooperativas, hasta grandes haciendas, inclusive granjas que también muelen y procesan el café que cultivan. Bajo este sistema, Starbucks realiza un proceso de verificación externa para evaluar a los agricultores y procesadores

conforme a los criterios establecidos por prácticas C.A.F.E. antes de que sean parte de los proveedores avalados por este sistema. Además, Starbucks exige que los proveedores de prácticas C.A.F.E. entreguen documentación confiable referente a los precios pagados a lo largo de la cadena de suministro, con la finalidad de comprobar la transparencia económica.

*Make your Mark*, por su parte, posee un fondo de contrapartida para organizaciones sin fines de lucro seleccionadas que trabajan con la empresa dando dinero en efectivo por trabajo voluntario. Estas organizaciones hacen el seguimiento o evaluación de sus proveedores.

Starbucks ofrece regularmente contratos de compra a precio fijo con el fin de asegurarse un suministro continuo de granos de café verde de calidad (Securities and Exchange Commission, 2004, 2015) y así limitar su exposición a fluctuaciones del precio. Si no logra acuerdos a un precio fijo satisfactorio, la empresa compra contratos futuros de café para proveerse a un precio fijo. El vicepresidente de Starbucks, quien también lidera un Grupo de Informes que crea y prueba nuevas mezclas de granos de diferentes orígenes, está a cargo del seguimiento de los rendimientos y de las condiciones de los cultivos agrícolas y del rastreo de variedades y fuentes que satisfagan los estándares de la empresa.

El papel de Starbucks en la cadena del café se puede considerar tomando en cuenta dos partes. La propia de las actividades primarias y aquella relacionada con las actividades de sostén. Entre las actividades primarias se destacan:

- Logística de entrada. Starbucks envía personal de su empresa a seleccionar a los productores de granos de café, comunicar y controlar los estándares de calidad de este producto, establecer relaciones estratégicas con los proveedores y organizar la gestión de la cadena de suministro. Esto se realiza a través de operaciones verticalmente controladas, pero los estándares se deciden de manera interna.
- Operaciones. Starbucks opera sus propios locales y otorga licencias en forma de franquicias. En 2015, la compañía operaba en 22.519 locales en todo el mundo (Starbucks, 2015).
- Logística de salida. La logística de salida de Starbucks tradicionalmente implicó la venta de productos en sus locales sin intermediarios, sin embargo, algunos productos de Starbucks, como los sobres de cafés 3-en-1, han comenzado a venderse en supermercados.

- Marketing y ventas. Starbucks se concentra en crear sus propias mezclas, en el diseño de sus locales de cafés, en el marketing y, ocasionalmente, en la publicidad consistiendo en muestras de nuevos productos que por lo general se realizan en áreas aledañas a sus locales. Recientemente, comenzó a vender productos certificados por la Fundación Max Havelaar como de comercio justo

Entre las actividades de apoyo se destacan:

- Infraestructura. Starbucks desarrolla actividades de apoyo para promover un entorno favorable en materia de gestión, planificación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones con el gobierno necesarias para el funcionamiento de toda la cadena de valor.
- Investigación: posee establecimientos agrícolas como laboratorio de investigación y desarrollo.
- Adquisiciones. Esta actividad incluye la compra de granos de café y materias primas, así como los activos fijos, tales como edificios, maquinaria, etc. La información no es accesible abiertamente.

Starbucks prefiere tener su propio sistema de certificación y habla de “prácticas comerciales leales” (*trading fairly*) en lugar de comercio justo. La empresa afirma que los factores sociales y ambientales vinculados a la producción de café comienzan a ser relevantes sólo después de que los campesinos hayan cumplido con los requisitos de calidad del café y de acceso a la información económica de su finca. Una vez que el agricultor brinda toda su información, este puede acceder a los centros de apoyo para el desarrollo de Starbucks. En el año 2009, su representante de RSE mencionó que la empresa buscaba integrar todos sus sistemas de verificación e internalizar las relaciones con los campesinos de manera más profunda y menos costosa (Van Tulder, 2009).

Starbucks ha creado su propio código de conducta corporativa unilateralmente. Después de seleccionar al campesino, registra la información sobre cada granja y sus objetivos anuales en un Plan de Gestión y Evaluación de Granjas, al que tienen acceso sus contrapartes, como por ejemplo Conservación Internacional (CI) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) que proporcionan información, servicios directos y financiación a través de su fondo de inversión *Verde Ventures*. No se trata de un sistema de certificación sino de información. Starbucks describe sus prácticas C.A.F.E. como un mecanismo de clasificación numérica de sus vendedores y proveedores de café. La información queda cautiva en la

cadena, gestionada por la empresa líder, a la cual ni los campesinos ni los consumidores tienen acceso abierto.

En México, por ejemplo, los productores que venden a Starbucks deben exportar por medio del mayor exportador y procesador del país, Agroindustrias de México (AMSA), quien ha asumido el papel desempeñado con anterioridad por las cooperativas. De esta manera, las exportaciones están cautivas. AMSA es agente de compras de Starbucks en la zona, paga a los agricultores, otorga la certificación de Comercio Justo, organiza el transporte, la exportación y mantiene catálogos de proyectos comunitarios financiados. Como ocurría con las cooperativas a través de la prima de comercio justo, AMSA obtiene una parte del precio, pero ahora este dinero va a inversores privados y no a los campesinos y su comunidad. Algunas cooperativas cerraron debido al programa dirigido por Starbucks y otras retiraron su participación de la cadena. El informe de CI a USAID (Millard, 2007) afirma que “CI negoció aparentemente muchos de los contratos iniciales, y luego algunos productores se arrepintieron de firmar al enterarse que el comprador final era Starbucks” (González y Nigh, 2004). Sin embargo, como expresó un representante de una cooperativa:

una organización cooperativa débil, incapaz de evaluar la calidad de sus propios granos y de vincularse con otros compradores, no sería capaz de obtener la certificación de comercio justo y esto la llevaría a quedar cautiva en la cadena de valor manejada por Starbucks (Malkin, 2007).

Las políticas de Starbucks se orientan a lograr eficiencia a través de un sistema centralizado de información que lidera verticalmente la cadena. Sus mecanismos de gobernanza son centralizados. Las relaciones con los campesinos forman parte de las políticas de RSE y de adquisición o compras. Los campesinos no tienen acceso a la información sistematizada por la empresa y se encuentran aislados de los consumidores, excepto a través de la utilización de nombres de lugares que dejan translucir ambientes exóticos para denominar a ciertos tipos de café.

## 5.2 Cadena de valor sostenible cautiva: Coop Norge

La alianza entre Coop Norge de Noruega y Fedecocagua de Guatemala tiene el objetivo de importar café certificado como Comercio Justo, acompañando el crecimiento de este nicho del mercado de café. Aunque el establecimiento de las reglas de esta alianza parecería sencillo dado el carácter cooperativo de ambas entidades, las reglas son diseñadas y aplicadas por la firma líder.

Coop Norge es una cooperativa de consumo de segundo grado con una importante participación en el mercado minorista, con 1.060 tiendas que representan el 25% de las cadenas de venta al por menor en Noruega. Posee un establecimiento propio para el tostado y empacado de café que cubre todas las etapas de operación, y un sistema informático que monitorea el proceso de tostado con tecnología de última generación. Aquí se fabrican las marcas Coop Norge: Gul Coop (48%), Rød Coop (40%), Blå Coop (6%), Grønn Coop (orgánica) (2%), Hvit Coop (descafeinado) (0,5%) y Café Futuro (Marca de Solidaridad, provista por Fedecocagua) (0,5%). Aunque la participación del Café Futuro en el total procesado es pequeña y, la marca de café y sus valores parecen simbólicamente fuertes, coherentes y sostenibles, la gran integración vertical de esta cadena hacia el comprador plantea la hipótesis de que se trata de una cadena de valor cautiva sostenible. Los parámetros y requisitos para la producción de café son decididos por la empresa líder e incluyen el cumplimiento de condiciones laborales: descansos regulares, libertad de asociación y otros principios en línea las leyes laborales de Guatemala. La preocupación por cuestiones sociales, laborales y la solidaridad internacional otorga a esta cadena una perspectiva empresarial sostenible.

En el año 2000, el director de información de Coop Norge, responsable además de las estrategias de marketing, relaciones públicas y RSE de la empresa, recibió la demanda de consumidores noruegos que defendían a los productores de café y demandaban acceso a un café certificado de Comercio Justo. Coop Norge decidió crear una marca propia -Marca de Solidaridad- con una estrategia de marketing específica. Los directores de Coop Norge estudiaron las tendencias del mercado del café certificado de Comercio Justo y decidieron buscar una cooperativa que (a) produjera café de alta calidad, (b) fuera lo suficientemente grande como para garantizar el suministro, y (c) estuviera lo suficientemente bien organizada como para lograr que el desarrollo socio-económico de los campesinos derivado de la asociación con Coop Norge se prolongara.

FEDECOCAGUA fue la respuesta adecuada. Esta cooperativa de segundo grado representa a 150 cooperativas ubicadas en distintas regiones del país y a un total de 20.000 pequeños productores de café independientes, el 70% de los cuales son indígenas. Sus miembros están representados en una asamblea general y en un consejo de administración electo democráticamente. A través de esta organización, los agricultores miembros reúnen todos sus recursos humanos,

financieros y técnicos. Sus productores producen café en cantidades constantes y con una calidad superior a la media. Además, FEDECOCAGUA tenía un historial muy largo de contribuir al desarrollo socio-económico de su país. Proyecciones razonables estimaban que la cooperativa iba a producir un total de 23,7 millones de libras de café crudo en el 2003.

Coop Norge y FEDECOCAGUA firmaron un contrato anual en el año 2000 por U\$S 78.000, que incluía un bono solidario de U\$S 0,09 y un precio de U\$S 1,30 por libra de café. Estos valores fueron muy bien acogidos por los campesinos, ya que la Organización Internacional de Etiquetado Justo (FLO) proponía un bono solidario de U\$S 0,05 y un precio mínimo por libra de café de U\$S 1,21. Siguiendo la decisión de los productores, una parte del dinero fue directamente re-invertido en los procedimientos de operación de la cooperativa y otra parte fue utilizada en proyectos de desarrollo local. La cantidad de café vendida a Coop Norge representaba una pequeña fracción (aproximadamente 0,5%) de las ventas totales de FEDECOCAGUA. La continuidad y el crecimiento del intercambio comercial entre ambas cooperativas dependían del comportamiento del mercado noruego de café certificado. La expectativa en ese momento era que en el año 2010 FEDECOCAGUA les vendiera el 5% de su producción de café. En el año 2006, Coop Norge vendió 112.435 libras de Café Futuro, alcanzando el 5,6% de sus ventas totales de café, el 18% bajo la propia marca y el resto mezclado con otras marcas propias convencionales (ICEP-CODESPA, 2008). Por su parte, FEDECOCAGUA consiguió certificaciones para diferentes partes de su producción. En la actualidad, ambas cooperativas trabajan con la certificación UTZ y cuentan con múltiples contrapartes.

Este caso y la relación entre ambas partes en la cadena de valor es también un caso exitoso de aprendizaje y evolución que requiere más estudio.

### 5.3 Cadena de valor relacional basada en la eficiencia: Thrive Farmers

Thrive Farmers International es una empresa privada que en el año 2011 propuso un nuevo sistema de comercialización por el cual los campesinos entregan su café a la empresa y cobran su precio sólo después de que este ha sido vendido en el mercado minorista. La empresa afirma que bajo este sistema los productores reciben más dinero del que recibirían por los canales del comercio justo ya que se evita la participación de empresas intermediarias (Rogers, 2013). Como explica la empresa:

Los agricultores pagan la mayor parte de los costos por el procesamiento y exportación y reciben el pago sólo después que su café ha sido exportado, empaquetado y vendido –a un precio mucho más alto– a los minoristas. Si el café se vende por, digamos, \$7,25 por libra, Thrive divide el resultado 50-50 con los agricultores, que terminan, por ejemplo, con alrededor de \$ 3,60 por libra (Laporte, 2013).

En 2015, la empresa vendió acciones a inversores por U\$S 9.401.261 (Securities and Exchange Commission, 2015a) quienes se protegen de la volatilidad de los precios y de la incertidumbre a través de productos financieros derivados y adoptan un rol pasivo a la espera de retornos financieros, sin proponer o exigir requisitos o estándares sociales o medioambientales. En este sentido, la cadena tiene una perspectiva empresarial tradicional.

La relación comercial de Thrive Farmers con los agricultores es individual, la empresa paga el café a precio de mercado y su línea de resultado se concentra en los aspectos financieros del negocio. No ofrece apoyo para la organización comunitaria, ni líneas de crédito que permitan a los campesinos cubrir sus costos de producción o de cosecha. La empresa tiene un papel líder en la cadena y aunque plantea una gobernanza descentralizada, esta se basa en un esquema radial en el que cada relación se establece entre dos partes y ella es el centro. Thrive Farmers, como centro del esquema, accede a información sobre los otros participantes, mientras que los agricultores individuales se encuentran en una posición vulnerable, con poco acceso a información y una baja o nula posibilidad acceder a una estrategia financiera que les permita cubrirse de la volatilidad de los precios del café. Este esquema podría derivar en la concentración de la tenencia de tierra, si no se garantizan los medios de subsistencia de los pequeños agricultores.

## 5.4 Cadena de Valor Relacional Sostenible: dos casos

### 5.4.1 *Pachamama*

Este caso describe la estrategia desarrollada por una cooperativa de segundo grado, integrada por cooperativas agrícolas de productores residentes en países en desarrollo, para capturar una mayor proporción del valor agregado generado en la cadena de café y trayectoria de aprendizaje organizacional.

Pachamama Coffee es una cooperativa de comercialización con sede en California, Estados Unidos, integrada por cooperativas que representan a más de 140.000 productores de pequeña escala residentes en Perú, Nicaragua, Guatemala, México y Etiopía. Es la cooperativa de café más grande con sede en EE.UU. y la única empresa

de café que permite a sus productores transmitir su historia y la de su café a los consumidores a través de internet. De esta manera, los productores pueden desarrollar marcas de éxito, fijar sus propios precios y capturar directamente los beneficios asociados a mejoras en su producto. Este sistema brinda fuertes incentivos a los productores para cuidar la calidad del producto y de los detalles que lo acompañan, a la vez que les permite obtener un precio de mercado más estable, mayor independencia y mayores márgenes de ganancia. El café de Pachamama y sus productores se vende en internet y en tiendas independientes en todos los Estados Unidos.

Este caso no sólo muestra una estrategia innovadora de acceso a los mercados, sino también un medio para incubar nuevas ideas empresariales basadas en iniciativas solidarias y comunitarias. En esta línea, Pachamama lanzó en el año 2011 el primer programa global de Agricultura Apoyada por la Comunidad para el Café (CoffeeCSA.org), con el objetivo de acelerar el crecimiento del mercado de venta de café “directo desde el agricultor”, por Internet, en América del Norte. Un año más tarde, este programa se había transformado en un modelo de comercio comunitario en el que los consumidores se suscriben para la entrega regular de café recién tostado proveniente directamente de familias campesinas de todo el mundo que son miembro de Pachamama. Los campesinos reciben el 100% de los beneficios

El directorio de Pachamama está compuesto por cinco agricultores, cada uno representante de las cooperativas de cada uno de los países. La organización mantiene su arraigo en las comunidades de origen donde se encuentran las cooperativas y tiene una triple línea de resultados, lo que refleja una perspectiva empresarial sostenible con mecanismos de gobernanza descentralizados. Igualmente, se ha comprometido con modelos innovadores de marketing y de comunicación con el fin de acercarse a los consumidores, vistos como miembros proactivos en la cadena de valor.

#### 5.4.2 *Cooperative Coffees*

Cooperative Coffees es una cooperativa de importación de café verde, que trabaja con 23 tostadores de café con sede en los EE.UU y Canadá “sosteniendo relaciones justas y sostenibles de comercio para el beneficio de los campesinos y sus cooperativas exportadoras, sus familias y comunidades”. CoopCoffees trabaja con muchas contrapartes -especialmente con los productores asociados a cooperativas de café- para crear mecanismos comerciales más equitativos. La información es captada e internalizada por la organización, pero su acceso es abierto,



ya que toda la documentación (certificados orgánicos, contratos y guías de embarque para la importación, etc.) se encuentra disponible en su página web *Fair Trade Proof*. Se trata de una herramienta en línea que permite a las cooperativas, productores y consumidores realizar el seguimiento de cada bolsa de café desde la agrupación de productores que la ha producido hasta su mercado de destino final.

El acuerdo entre productores también establece las responsabilidades que estos asumen en su relación de trabajo: mantener la relación con la cooperativa de productores, un contrato abierto, asegurar la recepción de los certificados orgánicos originales, comprobar que el café llegó a puerto a tiempo, y todos los pasos de puerto a puerto.

En 2006, Coop Sol, Cooperativa de Solidaridad del Café Justo fue oficialmente designada como cooperativa hermana y como rama social de CoopCoffees. La oficina de esta Coop Sol en Montreal organiza proyectos, visitas turísticas y eventos de productores. Trabajan con inversores como Root Capital, Midwest Minnesota Community Development, la Fundación Calvert y el Banco Nacional de Fomento Cooperativo; y tienen una serie de alianzas con cooperativas de comercio justo en todo el mundo: Altromercato de Italia (con 130 asociaciones y cooperativas), Equal Exchange (también una cooperativa), Ethicable en Francia, y Comercio Justo entre otros.

## Conclusiones

El comercio tiene lugar a través de cadenas de valor. El impacto de las cadenas de valor puede resultar significativo al gestionar y orientar relaciones de producción y distribución a nivel mundial. En general, se piensa que tales cadenas son lideradas por empresas transnacionales dominantes que han externalizado y deslocalizado su producción en una plataforma global de proveedores, para luego conectar las diferentes partes de un producto mediante cadenas de valor globales. Su potente poder adquisitivo puede determinar el precio de compra de las materias primas y tienen la capacidad de protegerse de la especulación, la volatilidad y las crisis por medio de complejas estrategias financieras. En varios casos, tienden a controlar la comercialización a través de franquicias, y a realizar sus ventas a través de marcas con derechos de propiedad intelectual. En su relación con los productores de café, estas grandes empresas utilizan su poder de compra para establecer un conjunto de reglas y comportamientos que responden a su propia estrategia de RSE.

¿Qué papel podría haber a los pequeños productores en este contexto? ¿Y cuál a las cooperativas? El modelo teórico aquí propuesto se basa en el enfoque de la cadena de valor global. El caso de la industria de café en Guatemala muestra que las cooperativas han desempeñado un papel importante para que los agricultores puedan acceder a los mercados de exportación para vender su materia prima o productos con mayor valor agregado. Aún después de la desregulación del mercado en la década del 80, las cooperativas han continuado desempeñando un papel clave en términos de organización de los productores, control de calidad y acceso al crédito, permitiendo a los agricultores mantener sus fuentes de sustento, comprar semillas e invertir en la próxima cosecha a la espera de su pago. Además, el financiamiento otorgado por las cooperativas ha sido esencial para evitar el endeudamiento de los productores y el uso de sus tierras como garantía.

En las cadenas de valor, las cooperativas en los países en desarrollo aparecen, en general, como organizaciones de productores y a veces como exportadoras, y sólo recientemente, algunas cooperativas han entrado directamente a comercializar en los mercados de los países desarrollados. Al final de las cadenas de valor, por otra parte, los valores y misiones de las cooperativas de importadores, tostadores y consumidores han dado lugar a sistemas normativos de comercio justo. Las cooperativas de alimentos y de consumo en los Estados Unidos, Canadá y Europa, han tenido iniciativas de sostenibilidad con cooperativas en Guatemala.

Por otra parte, al final de las cadenas de valor, las cooperativas han sido líderes del comercio justo, conformadas por personas reflexivas, conscientes de la pobreza y de la exclusión creadas por procesos de subdesarrollo. Bien informados, estos socios-propietarios de cooperativas han actuado al mismo tiempo como agentes cívicos y como consumidores. Así, han surgido como un actor relevante en los regímenes de gobernanza del trabajo y del comercio, exigiendo condiciones sociales y evidencia de la aplicación de estándares. Su impacto en los regímenes de producción global en términos de equidad, sostenibilidad e inclusión, y la sensibilización sobre la interdependencia entre las relaciones de consumo, producción y empleo requieren la atención de los investigadores.

Las tres dinámicas clave con las cuales las cooperativas ayudarían a crear valor residirían en la disminución de la complejidad de las transacciones, una mejor codificación y comunicación de estos procesos, y el aumento de habilidades y competencias. Se necesita aun

incorporar mejor otros papeles significativos que las cooperativas desempeñan: generando una mayor capacidad organizativa y de representación, por un lado, y contribuyendo la reducción de la pobreza por el otro.

La tipología propuesta de cadenas de valor trae consigo varias preguntas. En primer lugar, los socios de cooperativas y los pequeños agricultores y productores se han visto desafiados por el llamado “comercio directo”. Sin embargo, si un agricultor se enfrenta a una alta incertidumbre una vez entregados sus granos de café, ¿Puede acaso involucrarse en proyectos para la comunidad o invertir en educación o innovación? ¿Pueden los agricultores mejorar las condiciones de trabajo si el agricultor no sabe cuándo se le pagará, a qué precio, y/o si se endeudó a la espera de ser pagado?

En segundo lugar, en el caso de la cadena de valor cautiva sostenible, ¿Cómo es la información internalizada y codificada? ¿Es la estrategia de estricta reciprocidad del 0,5% anual útil a una trayectoria de aprendizaje?, o ¿una respuesta delimitada a las demandas de los consumidores? Recordemos que, en el caso de Noruega, los consumidores son también los socios propietarios de la cooperativa Coop Norge. Observando la gobernanza de una cadena de valor, se destacan el papel de la información y de la creación de normas. ¿Debería entonces el término de cadena cautiva redefinirse en función de la gestión de la información y la construcción de normas?

Por otra parte, el precio justo en el marco de un sistema desregulado y especulativo con gran volatilidad, en el que la cobertura financiera va a la par. ¿Qué es precio justo en este marco? ¿Qué hacer al respecto? Por último, surge una duda significativa respecto a la creencia de que el mejoramiento de condiciones sociales y laborales se realiza fundamentalmente de forma ascendente. Sin embargo, los casos de cooperativas en los EE.UU., Canadá y Europa, vistos en este texto, muestran la importancia de sus esfuerzos por el mejoramiento de dichas condiciones en países en desarrollo. Esta situación debería ser mejor integrada en los marcos teóricos y prácticos.

En otro plano de análisis, las cinco áreas que convierten la ventaja cooperativa en una mejor posición en la cadena de valor podrían servir de guía para comprender mejor el papel de las cooperativas. Las cooperativas participarían activamente en la construcción de capacidades en relación con los vínculos horizontales y verticales, mientras que las otras tres funciones (mercados, políticas de medio ambiente e historia testimonial) necesitarían más atención. En consecuencia, es necesaria la recolección de datos acerca de los

aspectos sociales y medioambientales, integrándolos en las áreas mencionadas.

Por último, se ha observado que las cooperativas aparecen en todos los tipos de cadenas de valor aquí propuestos, pero que sus funciones en la generación de valor y sus papeles en la cadena pueden ser diferentes. Por esta razón, sería útil examinar más a fondo el tipo de gobernanza de las cadenas de valor y de perspectiva empresarial, para poder comprender mejor el potencial de las cooperativas tanto en las cadenas de valor como también en dar respuesta a la pobreza, la inclusión social y el desarrollo regional o nacional.

### Bibliografía

Asociación Nacional del Café - ANACAFÉ, (2015). *Exportación por destino. Guatemala. Cosecha 2014- 2015*. Recuperado de: [www.anacafe.org/glifos/index.php?title=02EYP:Registro\\_expodestinos#Cosecha\\_2014-2015](http://www.anacafe.org/glifos/index.php?title=02EYP:Registro_expodestinos#Cosecha_2014-2015)

Anker, M. y Anker, R. (2013). *A Shared Approach to Estimating Living Wages Short description of the agreed methodology*, ISEAL Alliance. Recuperado de: [www.isealliance.org/sites/default/files/Description%20of%20Living%20Wage%20Methodology%2020131124.pdf](http://www.isealliance.org/sites/default/files/Description%20of%20Living%20Wage%20Methodology%2020131124.pdf)

BCIE (2009). *Guatemala. Inventario de las cooperativas productivas*. Banco Centroamericano de Integración Económica. Recuperado de: <http://www.bcie.org/uploaded/content/category/344680993.pdf>.

Boons, F., y Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.

Cashore, B., Auld, G., Bernstein, S., y Mcdermott, C. (2007). Can Non-state Governance 'Ratchet Up' Global Environmental Standards? Lessons from the Forest Sector. *Review of European Community & International Environmental Law*, 16(2), 158-172.

CBI, (2010). *CBI Café en Guatemala, Análisis de la Cadena de Valor*. CBI Ministry of Foreign Affairs, Recuperado de: [www.cbi.org](http://www.cbi.org).

CBI (2014). *CBI Channels and Segments: Coffee*, CBI Ministry of Foreign Affairs. Recuperado de: [www.cbi.eu/sites/default/files/channels-segments-europe-2014.pdf](http://www.cbi.eu/sites/default/files/channels-segments-europe-2014.pdf).

Conservation International (CI) (2016) Recuperado de: <http://www.conservation.org/Pages/default.aspx>

COVERCO (2000). *Trabajadores del café en Guatemala: un estudio de condiciones laborales y de vida en las fincas del café*, Ciudad de Guatemala: COVERCO. Recuperado de: <http://www.coverco.org.gt/>

4C ASSOCIATION (2015). *4C Code of Conduct*. Recuperado de: [www.4c-coffeeassociation.org/assets/files/4CDoc\\_001a\\_Code\\_of\\_Conduct\\_v.2.0\\_EN.pdf](http://www.4c-coffeeassociation.org/assets/files/4CDoc_001a_Code_of_Conduct_v.2.0_EN.pdf)

Department for International Development DFID. (2010). *Working with Co-operatives for Poverty Reduction*. Recuperado de <https://coopseurope.coop/development/sites/default/files/cooperatives-briefing-note.pdf>

Dempsey, X. (2006). *A case study of institution building and value chain strengthening to link Ethiopian Cooperative producers to international markets*, Addis Ababa: ACDI/VOCA. Recuperado de: [globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/JimDempseyEthiopia.pdf](http://globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/JimDempseyEthiopia.pdf)

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks*. Oxford: Capstone.

FAIR TRADE (2009). *Carta de los principios del comercio justo*. Recuperado de: [www.fairtrade-advocacy.org/images/FTAO\\_charters\\_3rd\\_version\\_ES\\_v1.3.pdf](http://www.fairtrade-advocacy.org/images/FTAO_charters_3rd_version_ES_v1.3.pdf).

Fearne, A., Duffy, R. y Hornibrook, S. (2005). Justice in UK supermarket buyer-supplier relationships: an empirical analysis, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(8), 570- 582.

Flores, M., Bratescu, A., Martínez, J.O., Oviedo, J., y Acosta, A. (2002). *Centroamérica: el impacto de la caída de los precios del café*. México D.F.: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/9679/1517.pdf>

Gereffi, G. (1994). The organisation of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks. En G. Gereffi & M. Korzeniewicz (eds), *Commodity Chains and Global Development* (pp. 95-122). Westport: Praeger.

Gereffi, G. y Fernandez-Stark, K. (2011). *Global Value Chain Analysis: A Primer*. North Carolina: Center on Globalization, Governance & Competitiveness- Duke University. Recuperado de: [www.cgcc.duke.edu/pdfs/2011-05-31\\_GVC\\_analysis\\_a\\_primer.pdf](http://www.cgcc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf)

Gereffi, G., Humphrey, J., y Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.

Gonzalez, A. y Nigh, R. (2004). Smallholder participation and certification of organic farm products in Mexico. *Journal of Rural Studies*, 21, 449-460.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.

Granovetter, M. y Swedberg, R. (1992). *The Sociology of Economic Life*, Boulder: Westview Press.

Green, P. [Plymouth University]. (7 de marzo, 2014). Pauline Green Beyond Capitalism [Archivo de video]. Recuperado de: [www.youtube.com/watch?v=t1F1fNLS5uw](http://www.youtube.com/watch?v=t1F1fNLS5uw).

Hodgson, G.M. (2006). What are institutions? *Journal of Economic Issues*, XI (1), 1-23.

ICEP- CODESPA (2008). Coop NKL & Ethical Coffee Trading: Good for farmers and for retailers. En ICEP-CODESPA *Business and Poverty: Innovative strategies for global CSR. The global CSR case-book* (pp. 205-216). Viena: ICEP-CODESPA. Recuperado de: [http://www.globalcsr.eu/media/pdf/EthicalTrading\\_Coop.pdf](http://www.globalcsr.eu/media/pdf/EthicalTrading_Coop.pdf)

Katz, J.P. y Boland, M. (2002). One for all and all for one? A new generation of cooperatives emerges. *Long Range Planning*, 35(1), 73-89.

King, A., Lenox, M. y Terlaak, A. (2005). The Strategic Use of Decentralized Institutions: Exploring Certification with the ISO 14001 Management Standard, *Academy of Management Journal*, 48(6), 1091-1106. Recuperado de: [faculty.tuck.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/andrew-king/King\\_Lenox\\_Terlaak.pdf](http://faculty.tuck.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/andrew-king/King_Lenox_Terlaak.pdf)

Kleindorfer, P.R., Singhal K., Van Wassenhove L. (2005). Sustainable Operations Management. *Production and Operations Management* 14 (4) pp. 482–492

Lagarde, C. (2014). A New Multilateralism for the 21st Century: the Richard Dimpleby Lecture. Recuperado de [www.imf.org/external/np/speeches/2014/020314.htm](http://www.imf.org/external/np/speeches/2014/020314.htm)

Laporte, N. (2013). Coffee's Economics, Rewritten by Farmers, The New York Times, 16 de marzo. Recuperado de: [www.nytimes.com/2013/03/17/business/coffees-economics-rewritten-by-farmers.html](http://www.nytimes.com/2013/03/17/business/coffees-economics-rewritten-by-farmers.html)

Malkin, E. (2007). Certifying Coffee Aids Farmers and Forests in Chiapas, *The New York Times*, 22 de abril, Recuperado de: [www.nytimes.com/2007/04/22/world/americas/22coffeeweb.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2007/04/22/world/americas/22coffeeweb.html?_r=0).

Mayer, F y Gereffi, G. (2010). Regulation and Economic Globalization: Prospects and Limits of Private Governance, *Business and Politics*, 12(3), 1-25. Recuperado de: [www.bepress.com/bap/vol12/iss13/art11/](http://www.bepress.com/bap/vol12/iss13/art11/).

Millard, E. (2007). *Increasing Profitability for Farmers Supplying to the International Coffee Market by Improving Supply Chain Management, including Traceability*. Washington D.C.: Conservation International. Recuperado de: [globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/EdwardMillardCoffee.pdf](http://globalfoodchainpartnerships.org/cairo/papers/EdwardMillardCoffee.pdf).

Morris, M., Schindehutte, M., y Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.

Northrop, R. (2014). *When Coffee Speaks: Stories from and of Latin American Coffeepeople*, United States: Rachel Northrop.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016). *Sinopsis del trabajo infantil en la agricultura*, Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil, Recuperado de: [white.lim.ilo.org/ipec/documentos/hojas\\_informativas2\\_.pdf](http://white.lim.ilo.org/ipec/documentos/hojas_informativas2_.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016a). *Cadenas de Valor*, Recuperado de: [www.ilo.org/empent/areas/value-chain-development/vcd/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/empent/areas/value-chain-development/vcd/lang--es/index.htm)

Polanyi, K. (2003). *La Gran Transformación*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Ponte, S. (2002). *The Coffee Crisis*, Copenhagen: Centre for Development Research.

Rayport, J. y Sviokla, J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, 73(6), 75.

Rogers, C. (2013). Atlanta-Based “Thrive Farmers” Changing Worldwide Coffee Industry, GPB Media, Recuperado de: [www.gpb.org/blogs/georgia-works/2013/04/03/atlanta-based-%E2%80%9Cthrive-farmers%E2%80%9D-changing-worldwide-coffee-industry](http://www.gpb.org/blogs/georgia-works/2013/04/03/atlanta-based-%E2%80%9Cthrive-farmers%E2%80%9D-changing-worldwide-coffee-industry)

Securities and Exchange Commission (2015). Form D. Notice of Exempt Offering of Securities. Recuperado de:

[www.sec.gov/Archives/edgar/data/1640921/000164092115000002/xslFormDX01/primary\\_doc.xml](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1640921/000164092115000002/xslFormDX01/primary_doc.xml)

Sheridan, M. (2011). What Makes A Cooperative Special?, *Coffelands*. Recuperado de: [coffeelands.crs.org/2011/04/what-makes-a-cooperative-special/](http://coffeelands.crs.org/2011/04/what-makes-a-cooperative-special/).

Sheridan, M. (2014). Value. *Coffelands*. Recuperado de: <http://coffeelands.crs.org/2014/05/408-value/>

Sherman, S. (2012). The Brawl Over Fair Trade Coffee, *The Nation*, 10 septiembre. Recuperado de: [www.thenation.com/article/brawl-over-fair-trade-coffee/](http://www.thenation.com/article/brawl-over-fair-trade-coffee/).

Siggelkow, N., y Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650-669.

Slywotzky, A. (1996). *Value migration*. Boston: Harvard Business Review Press.

Sparrow, P. Wong, W., Otake, L., y Bevan, S. (2013). *The changing contours of fairness: can we match individual and organizational perspectives*, The Work Foundation. Recuperado de: [www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/343\\_The%20changing%20contours%20of%20fairness.pdf](http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/343_The%20changing%20contours%20of%20fairness.pdf).

Stamm, A. y Von Drachenfels, C. (2011). *Value chain development, approaches and activities by seven UN agencies and opportunities for interagency cooperation*, Ginebra: OIT.

Starbucks (2015). *Company Profile*. Recuperado de: [news.starbucks.com/uploads/documents/AboutUs-Company\\_Profile-Q32015-8.6.2015.pdf](http://news.starbucks.com/uploads/documents/AboutUs-Company_Profile-Q32015-8.6.2015.pdf).

Starbucks (2015). Annual Reports – Financial. Recuperado de <http://investor.starbucks.com/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reports> Annual

Starbucks (2016). C.A.F.E Practices, An Overview. Recuperado de <http://www.starbucks.com/responsibility/sourcing/coffee>

Stewart, D.W., y Zhao, Q. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(2), 287-296.