

Cadenas de valor globales inclusivas

Café y cooperativas

Dr Claudia Sanchez Bajo, PhD

Ecuador 2020

Basado en la presentación de Claudia Sánchez Bajo hecha en CASC 2014, Canadá, y en las investigaciones en curso en Nicaragua, Costa Rica y Ruanda. La primera fue hecha en base a la investigación realizada en 2014 por Sanchez Bajo, Claudia y Silvestre, Bruno.

La economía mundial actual está formada por cadenas de suministro integradas. A mitad de 1990, eran mas de la mitad de productos intermedios.

En 2014 eran:

- más del 50% del total de las importaciones manufacturadas
- más del 70% del total de las importaciones de servicios,
- son bienes o servicios intermedios.
- Una empresa manufacturera típica utiliza insumos de más de 35 contratistas diferentes en todo el mundo
- Las cadenas de organizaciones que crean valor mediante la participación de cooperativas han ido en aumento en muchos países del mundo.

La economía mundial actual está formada por cadenas de suministro integradas.

En general, se las presenta como redes verticalmente controladas por corporaciones líderes.

VERTICALLY LINKED FOREIGN SUBSIDIARIES AND THEIR PARENTS



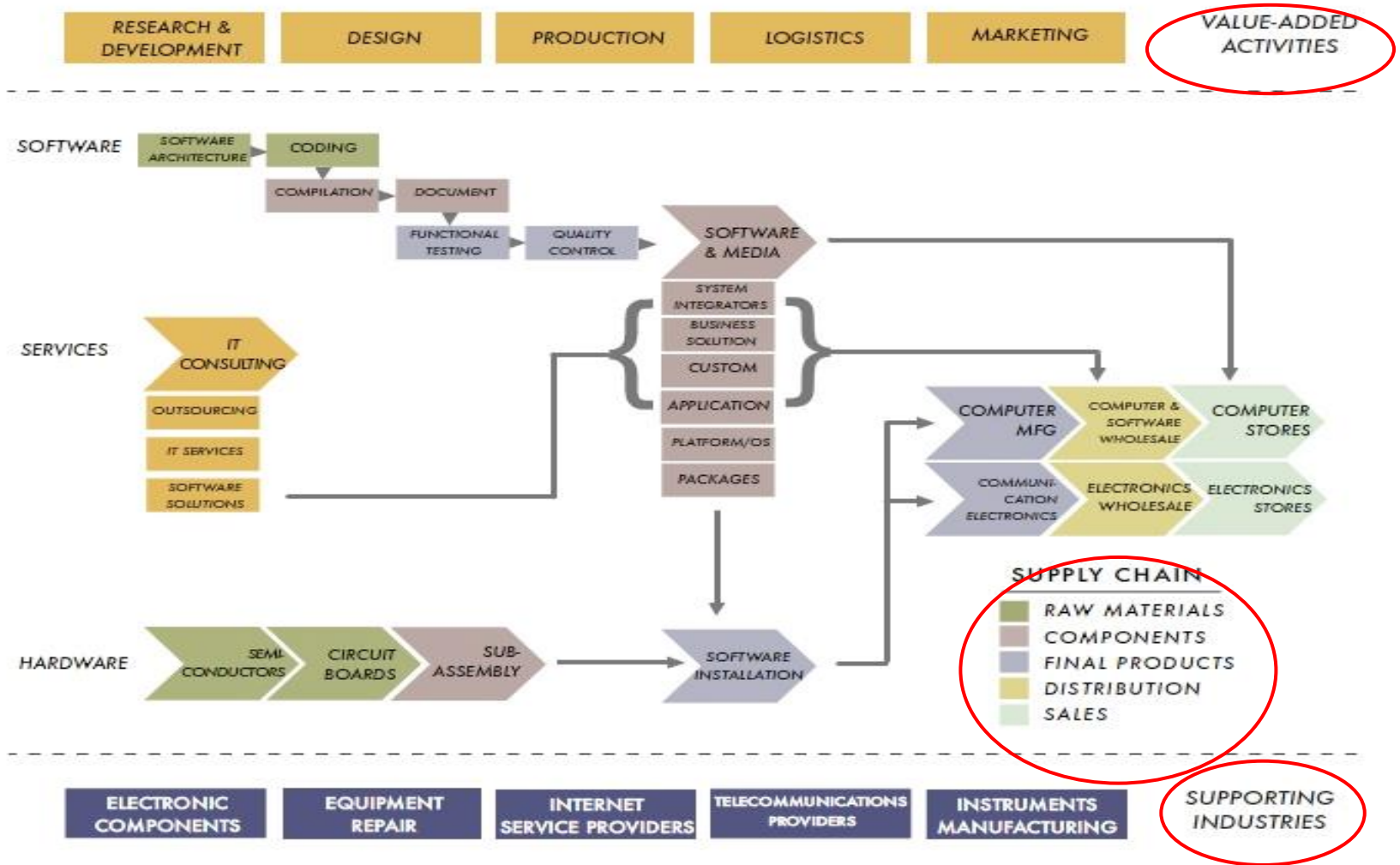
Fuente: Estudio, BID 2014.
<https://synchronized-factories.com/lac-participation-in-gvcs.html>

Note: the size of the circles indicates the number of parent companies located in that country that own vertically linked subsidiaries in other countries. The thickness of the lines represent the number of bilateral vertical subsidiaries between each parent country and a corresponding host country.

Concepto de cadena de valor

1. Una cadena de valor es un Sistema económico en vías de integración, que va incorporando una secuencia completa de actividades funcionales, cuyos actores se relacionan en el mediano a largo plazo de forma contractual y bajo normas o estándares establecidos. Estos actores se encuentran en diferentes países y regiones. Las transacciones son negociadas dependiendo del poder relativo de cada actor, dejando de ser transacciones de mercado independientes. A lo largo de la cadena, se aumenta e integra valor agregado.
2. En los años 1990, Gary **Gereffi** y otros desarrollaron un marco conceptual denominado "cadena global de valor". El *World Investment Report* 1993 de Naciones Unidas menciona una "producción integrada internacionalmente". El informe del **BID** 2014 habla de cadenas sincronizadas.

Que es una cadena de valor?



El café es el segundo producto básico más comercializado en el mundo

1) La mayor parte del café se compra en el mercado de productos básicos y los precios del café están sujetos a una gran volatilidad y especulación. (Precio del café C)

2) El café de calidad se suele comprar en forma negociada con una prima sustancial por encima de los cafés de productos básicos, dependiendo de la oferta y la demanda en el momento de la compra.

3) Fases de evolución:

Dos principales fases recientes de la industria del café (1988 a 2004 - 2005 a 2014)

Una nueva fase actual por el impacto de crisis y estándares: ambiental, financiera, pandemias globales

Hipótesis: Hay diferencias entre cadenas de valor en lo que respecta a su estructura, mecanismos de gobernanza, modelos empresariales, estrategias y prácticas.

- Hay poca investigación porque se centró principalmente en la producción a nivel nacional (regional) o en el comercio justo.
- Falta investigación en entidades líderes de la cadena de valor, el diseño, los procesos de toma de decisiones y las estrategias de gestión (Katz y Boland, 2002).
- No hay investigación comparativa sobre el alcance, las operaciones y el impacto del comercio justo y las cooperativas en los países en desarrollo (Pollet y Develtere, 2004, pág. 20).

Preguntas de investigación eran:

¿Son las cadenas de valor dirigidas por cooperativas diferentes de las cadenas de valor dirigidas por empresas convencionales de inversores?

¿Cuál es el papel de las cooperativas en las cadenas de valor? ¿Existe una tal "cadena de solidaridad o de inclusión"?

Metodología :

Centrarse en la forma en que las cadenas dirigidas por cooperativas pueden diferir en cuanto a su estructura, mecanismos de gobernanza, modelos empresariales, estrategias y prácticas,

Tomando como marco el enfoque de GVC (Gereffi) más la teoría fundamentada (Strauss):

En 2009 – se incluye el balance social (con el DFID del Reino Unido y el CAD de Suiza) (Mayer & Gereffi, 2010) al considerar el triple balance. (Gereffi y Fernandez–Stark, 2011), los actores de una sola industria, los papeles que desempeñan tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo.

Tipos de Cadena de Valor

Modelo de Negocios	Sostenible	<p>Cadena de valor cautiva sostenible</p> <p>Modelo enfocado en el equilibrio de tres líneas de resultado</p> <p>Decisiones y políticas centralizadas</p>	<p>Cadena de valor relacional sostenible</p> <p>Modelo enfocado en el equilibrio de tres líneas de resultado</p> <p>Decisiones y políticas descentralizadas</p>
	Tradicional	<p>Cadena de valor cautiva con línea financiera</p> <p>Modelo enfocado en la eficiencia y una línea de resultado financiera</p> <p>Decisiones y políticas centralizadas</p>	<p>Cadena de valor relacional con línea financiera</p> <p>Modelo enfocado en la eficiencia y una línea de resultado financiera</p> <p>Decisiones y políticas descentralizadas</p>
		Centralizado	Decentralizado
		Mecanismo de Gobernanza	

Modelos de negocio

la forma en que las empresas y las cadenas de empresas y organizaciones se posicionan en el mercado para sostener una corriente de ingresos a lo largo del tiempo (Stewart y Zhao, 2000).

Tradicional

se centra en la eficiencia económica de la cadena de valor, en la que los indicadores y las acciones se basan y están motivados únicamente por los beneficios y las recompensas financieras.

Sostenible

tiene como objetivo un conjunto más equilibrado de indicadores y acciones, en el que los objetivos de la cadena de valor consideran las tres dimensiones del triple balance, es decir, la económica, la ambiental y la social (Elkington, 1999).

Tipo de gobernanza

“La gobernanza se ocupa, en última instancia, de crear las condiciones para una gobernanza ordenada y una acción colectiva”. Stoker (1998)

Se pueden diseñar mecanismos de gobernanza de las cadenas de valor

- ser dirigido por una sola empresa/organización o
- puede planificarse para ser gestionada conjuntamente por todas o varias empresas/organizaciones que operen en esa cadena de valor.

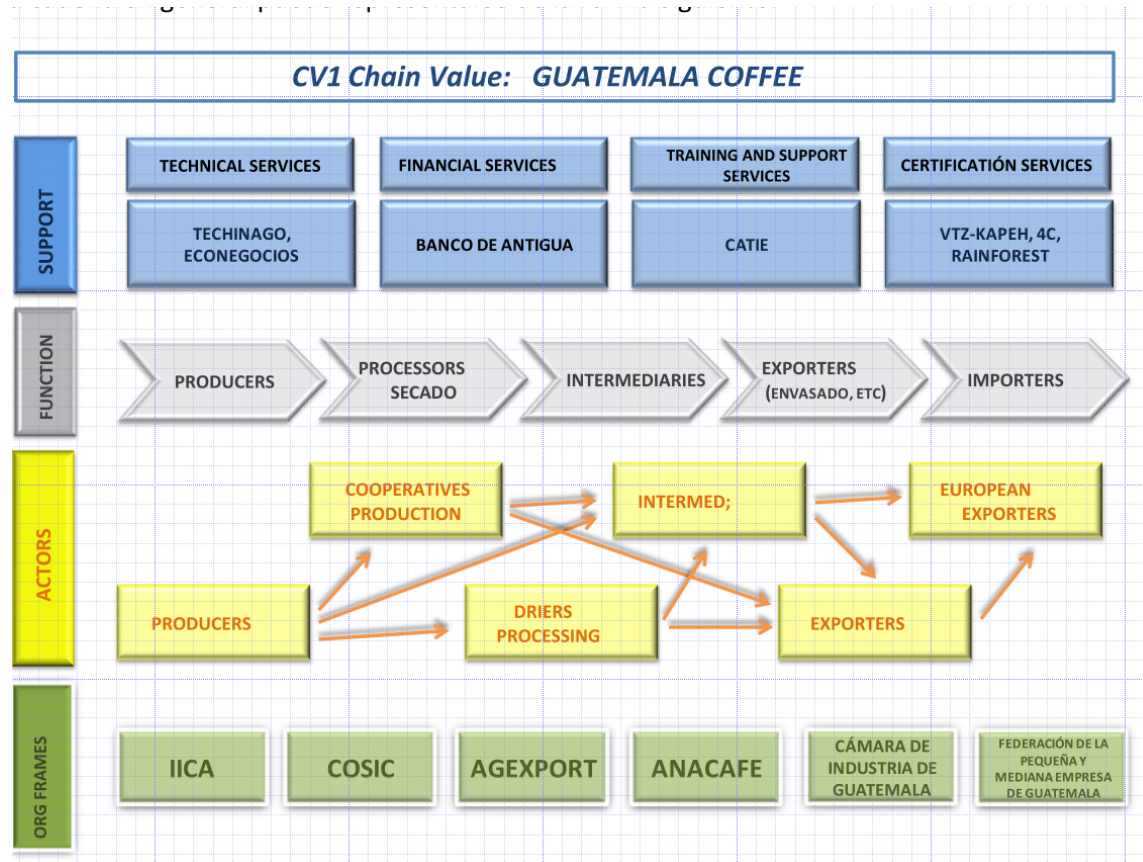
Siggelkow y Levinthal (2003)

Centralizada

las decisiones se toman sólo por una empresa/organización central, es decir, la empresa con más poder de negociación dentro de la cadena.

Descentralizada

La toma de decisiones se desglosa en varias empresas u organizaciones, incluida la adopción de enfoques basados en el diálogo y procesos de toma de decisiones conjuntas



Forma típica de ver cooperativas en cadenas de valor.
 Fuente: Ministerio de Asuntos Exteriores, Países Bajos

Supuestos básicos sobre por qué las cooperativas forman parte de las cadenas de valor:

1) Las cooperativas pueden actuar como mecanismos importantes para el alivio de la pobreza, la inclusión social y el desarrollo regional/nacional.

2) Las cooperativas, al proporcionar la mentalidad, la infraestructura, el apoyo empresarial y la capacitación adecuados, facilitan la organización de los empresarios locales

3) Permitiendo así a los pequeños agricultores acceder a los mercados

4) Al mismo tiempo que se fomenta el desarrollo local y comunitario.

5) Estas cooperativas trabajan como parte de las cadenas de valor que operan a nivel nacional e internacional, tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados.

Vínculos verticales cooperativos (eficacia de las operaciones, comunicación, comercialización, subastas, certificaciones)

2. 2. Vínculos horizontales cooperativos

La estructura cooperativa de propiedad y participación de los miembros permite una cooperación específica:

a) A nivel de las cooperativas (economía de escala, trazabilidad, captación, contactos, préstamos)

b) A nivel de las empresas, la mejora (mediante la creación de instituciones, la capacitación).

En 2014, para la ONU las cooperativas son : "un pilar crítico y fundamental para crear un desarrollo real, sistémico y sostenible”

Las cooperativas pueden desempeñar un papel importante en la cadena de valor, en 5 áreas que convierten la ventaja competitiva en competitividad de mercado:

1. Vínculos verticales y cooperación
2. Vínculos y cooperación horizontales,
3. La historia común
4. Apoyo a los mercados
5. Entorno favorable

Vínculos verticales cooperativos > eficacia de las operaciones, comunicación, comercialización, subastas, certificaciones.

Vínculos horizontales cooperativos >

La estructura cooperativa de propiedad y participación de los miembros permite una cooperación específica:

- a) A nivel de las cooperativas (economía de escala, trazabilidad, captación, contactos, préstamos)
- b) A nivel de la empresa, la mejora (mediante la creación de instituciones, la capacitación)

Cafés sostenibles

1. Café orgánico
2. Café de comercio justo
 - directamente de las cooperativas de pequeños agricultores a un precio mínimo garantizado de contrato.
 - Las cooperativas locales recogen y procesan los frijoles con una prima, (2013 20 centavos de dólar), para servicios sociales como becas y atención médica para los agricultores y sus familias.
3. Café de sombra

La encuesta de Giovannucci 2001, la mayor encuesta jamás realizada sobre el comercio del café, mostró que:

La industria mundial del café no cumplía con los otros dos criterios de sostenibilidad, por lo que la sociedad civil se organizó para cambiar las cosas.

Desafíos:

1. Comercio directo (aumenta el endeudamiento)
2. EE.UU. se separa del comercio justo en 2014: se centra en los grandes propietarios y las plantaciones
3. Mercado negro emergente
4. Crisis / Procesos de reestructuración / Cambio rápido

Con el enfoque de la teoría fundamentada y el método de estudio de casos se puede explorar estudios de casos tales como :

Coop Norge, Pachamama, Starbucks, Cooperativas Coffee y Thrive

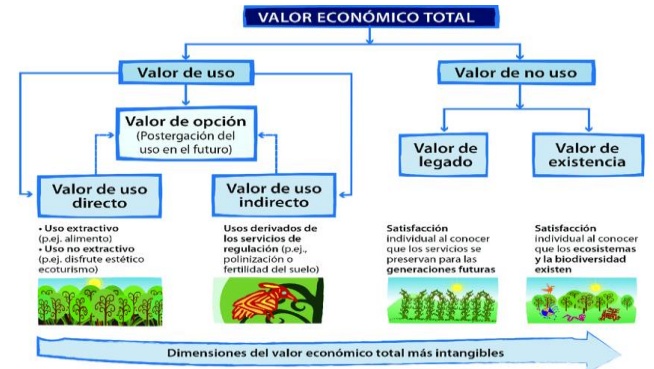
En 2018-2019 visité cooperativas en Ruanda, Nicaragua, Sri Lanka y Costa Rica, de café y te, de artesanías, de mujeres, de turismo, crédito, y transportes.

Matriz comparativa de cadenas de valor por modelo de negocios y mecanismo de gobernanza

Modelo de Negocios
Sostenible
Tradicional

<p>Cadena de valor cautiva sostenible Coop Norge</p>	<p>Cadena de valor relacional sostenible Pachamama, Equal Exchange, Cooperatives Coffees</p>
<p>Cadena de valor cautiva con linea financiera Starbucks</p>	<p>Cadena de valor relacional con linea financiera Thrive</p>

Centralizado Decentralizado
Mecanismo de Gobernanza



Ejemplos:

Cooperativas en los países en desarrollo: organizaciones de productores y exportadores. Algunos han entrado directamente en los mercados desarrollados, incorporándose como una cooperativa.

Cooperativas en países desarrollados: importadores y consumidores.

Sostenibilidad: tratamiento del agua y captura del metano de la pulpa de café mediante biodigestores.

Estrategias:

Todos compran café a caficultores organizados, intermediarios y cooperativas.

Traslación de los efectos de la reglamentación, la calidad y los requisitos de sostenibilidad existentes a los agricultores, aumentando el valor añadido y el margen de los exportadores.

US Fair Trade Coffee Brands and Connections, 2011

