

Alianzas Intersectoriales para una cadena de café sostenible: ¿Teniendo realmente en cuenta la sostenibilidad o solamente recogiendo las cerezas del café?

Verena Bitzer, Mara Francken y Pieter Glasbergen

RESUMEN

En años recientes, las alianzas intersectoriales para el desarrollo sostenido han estado a la vanguardia de muchas cadenas de materias primas básicas. Tomando la cadena del café como ejemplo, se explora el papel de estas alianzas, con la ayuda del Análisis de la Cadena Global de Materias Primas Básicas y la Teoría de Convención. Mediante estándares de producción, las alianzas tienen capacidad para influir sobre los retos de sostenibilidad en relación con la producción. No obstante, estas alianzas muestran un desequilibrio en la participación de sus actores, compiten unas con otras y principalmente crean una producción paralela que se integra en la cadena convencional. Si bien son importantes pioneras del cambio, las alianzas no cuentan con capacidad para convertir la cadena de café en una cadena sostenible.

ABSTRACT

In recent years intersectoral partnerships for sustainable development have been on the rise in many global commodity chains. Taking the coffee chain as an example, we explore the role of partnerships with the help of Global Commodity Chain analysis and Convention Theory. By means of production standards, partnerships are able to influence sustainability challenges at the production level. However, these partnerships show an imbalance in actor involvement, compete with each other and mainly create a parallel production integrated into the conventional chain. While being important initiators of change, partnerships are unable to turn the coffee chain into a sustainable chain.

Palabras Clave: Alianzas, cadena de café; retos de sostenibilidad, gobernabilidad.

Alianzas intersectoriales para una cadena de café sostenible: ¿Teniendo realmente en cuenta la sostenibilidad o solamente recogiendo las cerezas del café?¹

Verena Bitzer, Mara Francken y Pieter Glasbergen²

INTRODUCCIÓN

En años recientes, las alianzas intersectoriales entre dos o más participantes de diferentes campos sociales—estado, mercado y sociedad civil— han atraído la atención de los investigadores y profesionales, mientras que los legisladores y creadores de política en todo el mundo han hecho énfasis en su importancia en la promoción del desarrollo sostenible (Glasbergen et al., 2007). Las alianzas se definen como acuerdos voluntarios de cooperación entre actores de dos o más sectores de la sociedad que cuentan con una estructura no jerárquica y aún no institucionalizada y que buscan alcanzar metas de sostenibilidad (Glasbergen et al., 2007). Mientras que las alianzas existen en diferentes tipos de sectores y tratan diversos aspectos, este artículo se centrará en las alianzas de la cadena global de café. Tal y como muchos productos básicos, el café se caracteriza por ser producido en el Sur y consumido en el Norte y así constituye un enlace de importancia que

conecta a los países menos desarrollados con los mercados globales.³ Se cultiva en más de 60 países en desarrollo a escala mundial, ocupando alrededor de 25 millones de agricultores, la mayoría de los cuales son pequeños propietarios que cultivan menos de 10 hectáreas de tierra. (Gresser & Tickell, 2002).

A partir de la década de los sesenta, el sector cafetero fue gobernado a través del Acuerdo Internacional del Café (ICA, por sus iniciales en inglés) que fijaba un precio objetivo para el producto y repartía cuotas de exportación a cada país productor. Ponte menciona que “aunque se presentaron problemas bajo este sistema, la mayor parte de los analistas está de acuerdo en que fue un sistema exitoso en la elevación y estabilización de los precios del café” (2002, p. 1104). Sin embargo, en 1989 el régimen del ICA sufrió un colapso y la balanza de poder en la cadena global de café cambió distintivamente: de una parte, la liberalización de los mercados agrícolas de los países productores llevó a una

1. Primera versión publicada en *Global Environmental Change*, No. 18, 2008, 271-284. Se agradece a los miembros del Programa sobre Asociaciones Utrecht- Nijmegen—Profesores Pieter Leroy, Bas Arts, Ingrid Visseren-Hamakers y Mariëtte van Huijstee— así como a Leo Pollock y Katharina Peschen por sus valiosos comentarios sobre las versiones iniciales de este artículo. También queremos agradecer a la Organización Holandesa para la Investigación Científica (“Netherlands Organisation for Scientific Research -NWO”) por su financiación de esta investigación en el contexto de su Programa de Investigación Social Científica de la Naturaleza y el Medio Ambiente -GaMON.
2. Verena Bitzer: Facultad de Geo-ciencia – Instituto Copérnico para el Desarrollo Sostenido y la Innovación, Heidelberglaan 2, P.O. Box 80115, 3508 TC Utrecht, Holanda. Tel: +33 30 253 5505; E-mail: v.bitzer@geo.uu.nl.
Mara Francken: DHV B. V., Laan 1914 No. 35, 3818 EX Amersfoort, Holanda. Tel: +33 33 468 3419; E-mail: mara.francken@dhv.com.
Pieter Glasbergen: Facultad de Geo-ciencia – Instituto Copérnico para el Desarrollo Sostenido y la Innovación, Heidelberglaan 2, P.O. Box 80115, 3508 TC Utrecht, Holanda. Tel: +33 30 253 1888; E-mail: p.glasbergen@geo.uu.nl.
3. Tal y como sucede con el café, más del 90% de la producción global de café tiene lugar en el sur mientras que su consumo toma lugar principalmente en el norte. Solamente Brasil, como líder productor es a la vez uno de los grandes países consumidores. En Africa, la excepción es Etiopía, que es un gran país productor y también se caracteriza por un gran consumo de café (Ponte, 2002).

disminución de la intervención estatal en los procesos de exportación y mercadeo y, de otra parte, el final del ICA disparó un aumento en la "dirección compradora" de la cadena del café en la que comerciantes y cambistas internacionales, minoristas y primordialmente tostadores emergieron como poderosos agentes a lo largo de la cadena.

Un reflejo de esta afirmación es la elevada concentración de firmas en la industria tostadora: cinco tostadores controlan aproximadamente 45% del mercado mundial de café tostado e instantáneo (Gresser & Tickell, 2002). La intensificada concentración de poder también afectó el valor agregado y la distribución del ingreso a lo largo de la cadena. Mientras que en la década de los ochenta la proporción retenida por los países consumidores oscilaba alrededor del 51% y los productores recibían 20% del total del ingreso cafetero, esta proporción varió hasta alcanzar un 78% contra el 13% a favor de los países consumidores (Talbot, 1997).

Más importante es que, a partir del fin del Acuerdo Internacional del Café, los términos de comercio del café han decaído sustancialmente mientras que la producción mundial ha aumentado significativamente, resultando en una situación de exceso crónico de oferta y una gran "crisis cafetera" a comienzos del milenio. La precaria situación de ingreso para los cultivadores de café se ha intensificado aún más como resultado de la elevada volatilidad de los precios de corto plazo. Combinada con la ausencia de reglamentación estricta y/o la falta de mecanismos fuertes para protección de los bienes públicos, que en su mayoría desafían sistemáticamente la sostenibilidad a nivel macro, fomentan la externalización de costos y culminan en muchos retos a la sostenibilidad a nivel de su producción, tales como malas condiciones laborales, degradación ambiental y disminución de la biodiversidad. Muchos cultivadores también carecen de conocimiento suficiente para asegurar la producción eficiente de café de buena calidad. En su conjunto, estos retos a la sostenibilidad hacen del café un ejemplo destacado de los aspectos de la problemática

asociada con muchas de las materias primas básicas agrícolas.

Las alianzas intersectoriales atacan estos problemas y han registrado un marcado crecimiento en el curso de la última década. A menudo estas alianzas están orientadas hacia la fijación de estándares con el objeto de alcanzar una producción de café amigable con el medio ambiente y socialmente responsable mientras que, a la vez, se enmarcan en códigos de conducta voluntarios y sistemas de certificación. No obstante, estas y otras alianzas que se encuentran a lo largo de la cadena del café no han sido estudiadas a fondo y no existe por lo tanto un entendimiento general de la contribución real de estas alianzas en el tratamiento de los desafíos de sostenibilidad que se hacen presentes en la cadena del café. En consecuencia, este artículo explora y analiza el papel de las alianzas en hacer más sostenible la cadena global del café. La pregunta clave de esta investigación es entonces:

¿En qué medida las alianzas intersectoriales contribuyen a la creación de una cadena global de café más sostenible y cómo puede explicarse esto?

Para comenzar, se presenta la estrategia de investigación y las alianzas que se cubren en el artículo. La siguiente sección explica las principales características del enfoque conceptual para el análisis de la influencia de las alianzas sobre la cadena de gobernabilidad que incorpora el análisis de la Cadena Global de Materias Primas Básicas (GCC por sus iniciales en inglés) y la Teoría de Convención. Esta sección es seguida por un retrato inicial de las alianzas con el objeto de brindar alguna luz sobre los actores involucrados en las alianzas y el nivel de la cadena en la que trabajan. Después nos enfocamos en las funciones que desempeñan las alianzas y en cómo tales funciones se relacionan con los retos de sostenibilidad de la cadena del café. Debido a lo significativo de los estándares y códigos de conducta dentro del contexto de las alianzas, tratamos los aspectos que se relacionan con ellas en una sección separada.

Después de considerar el alcance de las alianzas, se examina la influencia que tiene en

la gobernabilidad de la cadena del café, con la ayuda del Análisis GCC y la Teoría de Convención. El artículo concluye con una reflexión sobre sus hallazgos, mediante una discusión crítica del valor agregado y las limitaciones de las alianzas intersectoriales de la cadena del café.

ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Este artículo se basa en un estudio de la literatura disponible y en 18 entrevistas semiestructuradas. El estudio de la literatura comprende el material disponible sobre alianzas transversales (también conocidas como alianzas intrasectoriales, cf. (Selsky y Parker, 2005; Van Huijstee, 2007), cadenas globales de materias primas básicas, en particular la cadena del café y en iniciativas sostenibles de las cadenas de materias primas básicas, tales como el "Fair Trade" (Comercio Justo) o la agricultura orgánica. Las entrevistas se llevaron a cabo con los actores de las alianzas que guardan relación con Organizaciones no Gubernamentales -ONG, compañías y organizaciones productoras y con expertos del sector cafetero, externos a las alianzas, de la academia y la sociedad civil, tales como Max Havelaar (Comercio Justo)⁴. Por medio de estas entrevistas, complementadas con búsqueda en Internet, se ha establecido una lista de alianzas de las que se ha seleccionado estudiar doce alianzas ejemplares que incluyen, en términos de participación en el mercado, algunas de las más grandes tostadoras del mercado mundial (por ejemplo Kraft Foods, Nestlé y Sara Lee), comercializadores de café (como Ecom Agroindustrial, Neumann Kaffee Gruppe y Volcafe) y compañías minoristas (como Ahold). Alianzas con la cadena internacional de tiendas de café Starbucks completan esta lista de alianzas representativas

dentro de la industria cafetera global. En su conjunto, estas alianzas también utilizan diversos estándares y códigos de conducta que son representativos de los existentes en la industria del café.

Se ha seleccionado el café de "Comercio Justo" como parámetro contra el que se comparan las alianzas. Si bien algunas veces ha sido considerado como una asociación, "Comercio Justo" emergió originalmente en los sesenta como un sistema alternativo que buscaba crear un mercado para los bienes de productores marginales y trabajadores del sur. En contraste con el mercado convencional del café, caracterizado por una estructura de gobernabilidad impulsada por los compradores, "Comercio Justo" fue montado para cambiar la entonces existente relación comercial dominada por los grandes compradores internacionales y dar así poder a los productores del sur (Renard, 2005). Contar con "Comercio Justo" como punto de referencia estratégica opuesto al mercado convencional se torna aún más relevante cuando se considera la influencia de las alianzas sobre la gobernabilidad de la cadena del café. El parámetro escogido, no obstante, no involucra ninguna preferencia normativa por "Comercio Justo" ni tampoco intenta renovar el concepto de "Comercio Justo" desconociendo sus debilidades. Se analizaron las alianzas que aparecen en el Cuadro 1.

La Figura 1 "línea de tiempo" ilustra los años en que se iniciaron las alianzas y asimismo indica la importancia de utilizar "Comercio Justo" como parámetro de referencia: representa la primera iniciativa de sostenibilidad, ante la cual pueden haber reaccionado las demás (Figura 1).

MARCO ANALÍTICO

El marco analítico combina aspectos del análisis de la Cadena Global de materias Primas Básicas

4. Los productores y organizaciones productoras (incluyendo cooperativas, asociaciones "sombrija" regionales o nacionales, etc.), cuentan generalmente con poca representación en las alianzas - como verdaderos miembros. Dado que solamente dos de las 18 entrevistas involucraron representantes de organizaciones productoras, el desequilibrio de la práctica actual de las alianzas se refleja en las entrevistas, llevando a una muy baja representación de la opinión de los productores en el contexto del Artículo.

Cuadro 1.

Alianza	Abreviatura	Activa en...
1. Código común para la comunidad cafetera	4C	Mundialmente
2. Utz Certificado (antes Utz Kapeh)	Utz Certified	Mundialmente
3. Asociación Café Sostenible	SCP	Mundialmente
4. Conservación Internacional y Starbucks (y USAID)	CI & Starbucks	México
5. Starbucks, Fundación Ford, Oxfam American y CEPCO	CEPCO	México
6. El Proyecto de Café Sostenible	Suscof	Costa Rica
7. Oxfam UK y Matthew Algie Tiendas de Café Progreso	Progreso	Reino Unido
8. Fondo de Garantía de Agricultura Sostenible	SAGF	América Latina, Africa
9. Oxfam Novib & Laurus	Oxfam & Laurus	Holanda
10. Programa de Café de Nariño	Nariño	Colombia
11. Rainforest Alliance & Kraft	RA & Kraft	América Latina
12. Rainforest Alliance, Nespresso, ECOM y la Corporación Financiera Internacional (IFC)	RA & Nespresso	América Latina

y de la Teoría de Convención para ayudar en la evaluación de si estas alianzas promueven una nueva gobernabilidad y prácticas de coordinación a lo largo de la cadena del café y la manera en que lo hacen y a partir de ello tener idea sobre el potencial de transformación de las alianzas en las cadenas globales de materias primas básicas.

La gobernabilidad, dentro de un contexto de cadenas globales de materias primas básicas, hace referencia a las relaciones de poder entre sus actores y la forma en que los recursos financieros,

materiales y humanos son distribuidos a lo largo de la cadena (Gereffi, 1994). Según Humphrey y Schmitz (2001), una cadena es gobernada cuando ciertas empresas fijan y/o refuerzan los parámetros bajo los que operan otros actores de la misma cadena. En particular, los siguientes cuatro parámetros definen el proceso de producción (en su sentido más amplio, incluyendo calidad, logística, y otras fases intermedias de producción) (Humphrey y Schmitz, 2001, p. 4):

Figura 1. Fechas de inicio de las asociaciones



- 1) ¿Qué es producido?
- 2) ¿Cómo es producido?
- 3) ¿Cuándo es producido?
- 4) ¿Cuánto es producido?

El actor u organización que está en condiciones de fijar estos parámetros de gobernabilidad –de los que los primeros dos son los más significativos- puede ser considerado como la “empresa líder”. A partir de ello se convierte en un asunto de coordinación la implantación separada y la administración de estos parámetros (Kaplinsky & Morris, 2001). En consecuencia, el poder de fijar los parámetros está estrechamente relacionado con la coordinación de la cadena, en la forma ejercida por la empresa líder (Petkova, 2006).

Para efectos del análisis de la influencia de las alianzas sobre la cadena global del café, se han adoptado dos herramientas metodológicas: el análisis de la Cadena Global de Materias Primas Básicas GCC y la Teoría de Convención. Conceptualizada como una abstracción, la cadena de materias primas básicas se define como “la red de trabajo y procesos de producción cuyo resultado final es una materia prima terminada” (Hopkins y Wallerstein, 1986, p. 159). El análisis GCC se aplica al marco integrado por cuatro dimensiones. La estructura insumos-producción y la geografía demarcan la configuración de las cadenas específicas, tales como la dispersión de la producción y la actividad de consumo. El marco institucional incorpora las condiciones reglamentarias y políticas que dan forma a la cadena común. Sin embargo, es el análisis final de dimensión GCC, la estructura de la gobernabilidad de una cadena, lo que se convierte en el factor más interesante de esta investigación ya que se relaciona con las nociones clave de las barreras de entrada y la coordinación de la cadena (Raikes, 2000). Gereffi (1994) establece una distinción entre dos tipos de estructuras de gobernabilidad en las cadenas de materias primas básicas: las “impulsadas por el productor” y las “impulsadas por el comprador”. En

la primera, grandes manufacturas de bienes intensivos en capital y tecnología, como por ejemplo los automóviles y los computadores, juegan un papel central en la coordinación de las redes productoras (Gereffi, 1999). En la segunda, las empresas líderes son minoristas y productores reconocidos que se concentran en funciones de elevada rentabilidad mientras externalizan las funciones de baja rentabilidad hacia una red de proveedores típicamente ubicados en países en desarrollo (Gibbon, 2003).

Este último tipo de estructura de gobernabilidad se ha convertido en algo común en los sectores intensivos en mano de obra, tales como la agricultura, donde el producto y las especificaciones de los procesos son aportados por las empresas líderes (Gereffi, 1999). Estas especificaciones introducidas por las empresas líderes son normalmente referidas como “mecanismos de calidad para proporcionar impulso” (Ponte y Gibbon, 2005). De esta manera, los mecanismos para proporcionar impulso están conectados directamente con las reglas y condiciones de participación que se han establecido mediante la coordinación de los actores de la cadena.

De acuerdo con la Teoría de Convención, tal coordinación es únicamente posible si existe un marco común –una convención constitutiva- que proporcione una estructura a la información relevante y determine la naturaleza de las materias primas básicas intercambiadas (Dupuy, 1989). Este aspecto es particularmente pertinente cuando el precio, por si solo, no es suficiente para caracterizar la materia prima básica, delineando una tendencia que ha sido materia de observación durante la última década. Siguiendo los planteamientos de Murdoch y Miele (1999), la producción de alimentos se ha tornado crecientemente compleja en los últimos años con aspectos ecológicos, de salud (y sociales) reconfigurando tanto las demandas de consumo como las prácticas de producción. Las convenciones de calidad soportan las estructuras de información sobre los objetos intercambiados y son a menudo construidas bajo cuatro formas de coordinación (Eymard-Duvernay, 1989; Daviron y Ponte, 2005):

- En la *coordinación de mercados*, las diferencias de precio expresan aquellas diferencias conocidas respecto a calidad y el precio es la más importante manifestación de manejo del mercado.
- En la *coordinación industrial*, la incertidumbre relacionada con calidad se soluciona mediante la determinación de estándares o normas formales que son complementadas por medio de inspección, verificación o certificación.
- En la *coordinación doméstica*, la incertidumbre relacionada con calidad se soluciona a través de la confianza y la identificación de productos se basa en la región de origen o en sus marcas comerciales.
- En la *coordinación cívica*, la caracterización de un producto se deriva de la evaluación de los beneficios para la sociedad en general (Raynolds, 2004). “Comercio Justo” es un prototipo de esta forma de coordinación.

La forma en que los objetos son comercializados y el tipo de coordinación utilizado tiene gran influencia sobre cómo se especifican los cuatro parámetros de gobernabilidad. Por ejemplo, “Comercio Justo” aplica principalmente coordinación cívica y se relaciona con las circunstancias bajo las cuales se produce el café; así, se relaciona con el segundo parámetro: cómo se produce el objeto. La especificación de los parámetros, a su vez, determina en gran medida la distribución del ingreso cafetero a lo largo de la cadena y las barreras de entrada a esta cadena. Estos aspectos son altamente relevantes en vista de la reciente proliferación de estándares al interior de la industria del café –refiriéndose a cómo se produce– lo que ha provocado un amplio debate entre los estudiosos del tema respecto a si tales estándares resultan o no en cambios de las barreras de entrada o en la distribución de valor.

Para concluir, el marco analítico utilizado permite adelantar un examen empírico de la influencia

de las alianzas sobre el tipo de empresa líder, sobre el factor de impulso de la cadena y el tipo de coordinación utilizado a través de convenciones de calidad que, a su vez, tiene impacto sobre aspectos de importancia tales como la distribución de valor y las barreras de entrada.

DESCRIPCIÓN DE LAS ALIANZAS EN LA CADENA DEL CAFÉ Y LOS ACTORES INVOLUCRADOS

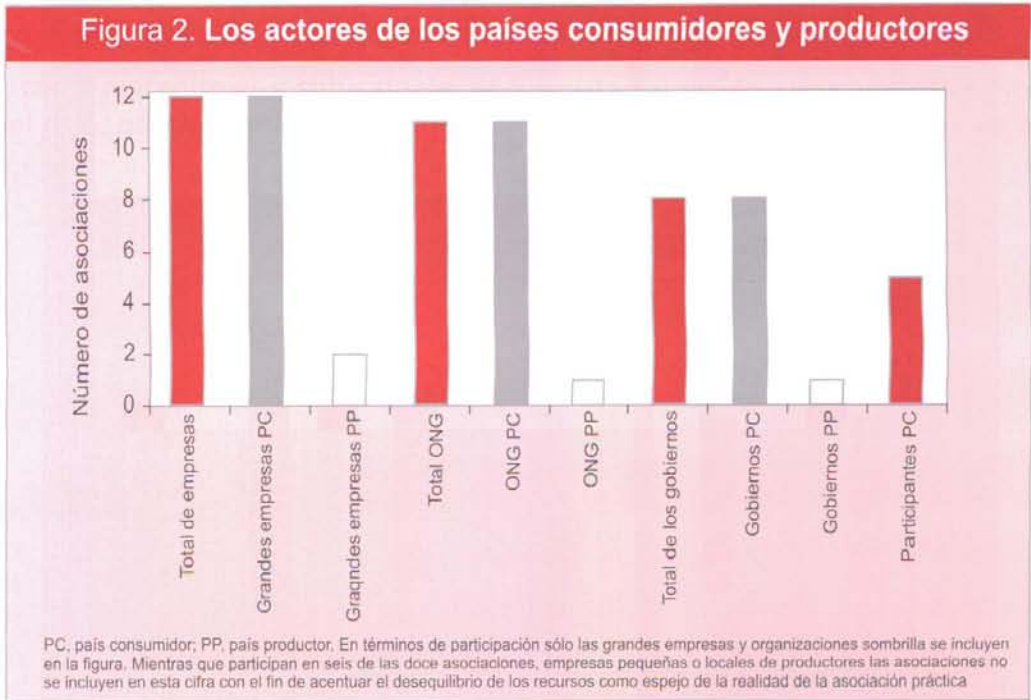
La atención dada a los desafío de sostenibilidad en la cadena del café cuenta con una larga historia cuando se compara con otras materias primas básicas de origen agrícola y las alianzas intersectoriales se cuentan entre el número de iniciativas de sostenibilidad externa al dominio público, en un rango que va desde “Comercio Justo” hasta cafés orgánicos y amigables con las aves. No obstante, dichas iniciativas de sostenibilidad no incorporan a los principales actores de la cadena misma. “Hasta hace poco los principales tostadores de café no aceptaron públicamente responsabilidad alguna por las condiciones de producción del café en el ámbito mundial” (Schrage, 2004, p. 61). Por ello, hacia mediados de los noventa, la presión de las ONG sobre las grandes corporaciones cafeteras transnacionales aumentó sustancialmente. Como respuesta a las campañas de las ONG, varias empresas cafeteras adoptaron códigos de conducta, e iniciaron la integración de “Comercio Justo” y el café orgánico en sus portafolios comerciales o establecieron alianzas con las mismas ONG o con gobiernos. En general, las ONG pueden ser consideradas como los participantes más activos de las alianzas y son básicamente responsables por los trabajos de planta, frecuentemente facilitando las relaciones entre los negocios participantes y los caficultores. Los gobiernos, en contraste, han tenido típicamente papeles de menor importancia en términos de una naturaleza facilitadora o de actuación como financiadores sin llevar a cabo funciones de importancia en la rutina diaria de las alianzas.

En lo que atañe a intereses de negocios, han sido tradicionalmente los grandes tostadores in-

ternacionales, las comercializadoras y minoristas de los países consumidores quienes personifican el mercado del sector. Todas las alianzas incluyen al menos uno de estos principales actores del negocio. Los participantes del mercado de los países productores están mucho menos involucrados con las alianzas y si lo están, es en su mayoría, a través de agrupaciones de productores nacionales o regionales, cooperativas locales y hasta algunas veces a nivel de cultivos individuales. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las organizaciones productoras no son miembros de alianzas sino más bien socios (de negocios) de las alianzas. Los exportadores de los países productores raramente son miembros de las alianzas, como nos confirmaron dos representantes de negocios de las alianzas. Este hecho nos revela no solamente el desequilibrio de los números entre los actores económicos de los países consumidores y los números de los países productores, sino también el desequilibrio en términos de sus recursos y poder. Las alianzas por lo tanto reproducen los desequilibrios existentes dentro de la industria cafetera como un todo. El sector de las ONG nos presenta unos registros similares y está representado primordialmente por organizaciones de los

países consumidores que a menudo carecen de afiliados de los países productores.

Esta misma situación emerge cuando se observa el tipo de actores públicos: aquí también son principalmente los gobiernos de los países consumidores del norte los que se involucran en las alianzas. Usualmente lo hacen dentro de un contexto de cooperación para el desarrollo, principalmente por medio de sus respectivas agencias de cooperación en desarrollo. A partir de finales de los noventa, las alianzas público-privadas se han convertido en algo crecientemente común en el área de la cooperación para el desarrollo, como mecanismos para la participación de todos los actores necesarios para alcanzar un desarrollo sostenible (Visseren-Hamakers et al., 2007). No obstante, este no es el caso de las alianzas de café. El patrón de participación activa de organizaciones de los países consumidores y pobre cubrimiento de organizaciones de los países productores prevalece entre el rango de actores participantes. La Figura 2 ilustra el desequilibrio de actores involucrados y revela que cinco de las doce alianzas estudiadas se conforman únicamente por actores de los países consumidores.



NIVEL EN CADENA EN LA QUE ACTÚAN LAS ALIANZAS

Si bien las alianzas pueden afectar directamente diversas etapas de la cadena del café, la mayoría están específicamente orientadas hacia la etapa de producción. De hecho, solamente tres de las alianzas estudiadas no trabajan directamente con la etapa de producción (ver la Figura 3).

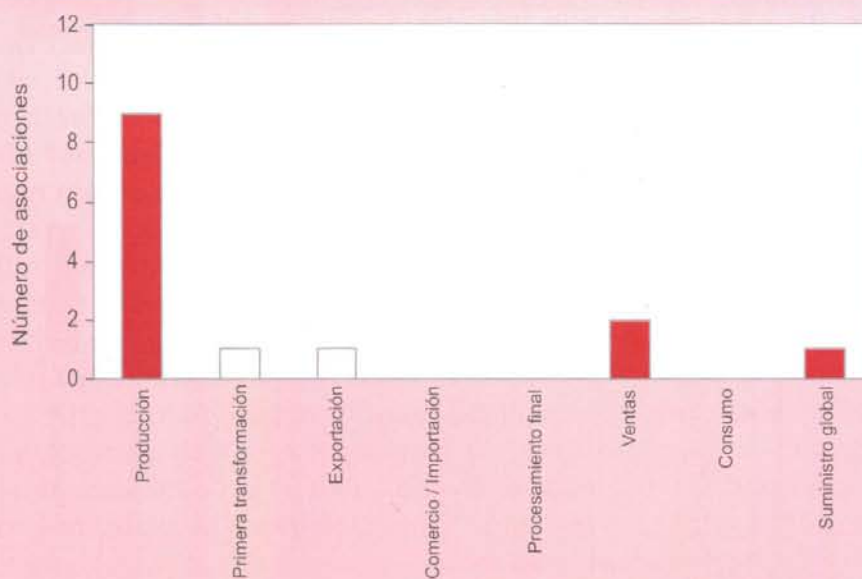
El enfoque de la mayoría de las alianzas hacia el ámbito de la producción puede ser reconocido una vez más cuando se observa a los actores participantes y su motivación para comprometerse con la asociación.

Primero que todo, el tipo de ONG que son activas en las alianzas puede ser clasificado en dos amplias categorías: (1) organizaciones de conservación de la naturaleza (pero no solamente organizaciones de protección ambiental) tales como Rainforest Alliance y Conservation International y (2) ONG orientadas al desarrollo, tales como Oxfam International y Solidaridad. A mediados de los noventa se estableció que cerca de 25 millones de acres del bosque tropical han sido convertidas en plantaciones de café a escala

mundial –principalmente causados por un desplazamiento de la producción de café tradicional hacia plantaciones de monocultivo expuestas totalmente al sol caracterizadas por gran utilización de agroquímicos. En contraparte, el café de sombra puede albergar una amplia diversidad de vida salvaje y contribuir a la preservación de la biodiversidad. (Perfecto et al., 1996), lo cual explica la atención de las ONG conservacionistas hacia la producción de café. Las ONG centradas en desarrollo social, de otra parte, dirigen sus esfuerzos a trabajar por la eliminación de la pobreza mundial de los caficultores y representan los intereses de los productores medianos. Oxfam, por ejemplo, ha lanzado una extensa campaña – desde 2002 – para ayudar a los productores a obtener un mejor precio por su grano.

El respectivo énfasis temático de los dos tipos de ONG requiere, en consecuencia, una participación en el ámbito de la producción. En segundo lugar, los gobiernos del norte se concentran en la producción ya que se involucran en alianzas dentro de un contexto de cooperación para el desarrollo y hacen énfasis en temas como la reducción de la pobreza, la administración de recursos naturales,

Figura 3. Nivel en la cadena de las actividades de la asociación



Las columnas blancas indican que dos asociaciones que trabajan en la producción y también integran las actividades en la primera transformación y en la exportación, respectivamente.

la agricultura y el comercio- todo ello combinado en el café.

Finalmente, los tostadores de café, comercializadores y minoristas, también se concentran en la producción de café y dejan de lado las etapas restantes. Esto puede originarse por antecedentes que se ilustran en una consideración de la relación entre "Comercio Justo" y el sector de la corriente principal. Si bien el movimiento "Comercio Justo" no representa retos en términos de participación de mercado, ha causado suficiente daño a la imagen de las grandes empresas del sector. Estas empresas son vulnerables ante una percepción de los consumidores como proponentes de estructuras comerciales injustas que explotan a los pequeños agricultores de los países en desarrollo (Achermann, 2001). Por ello, involucrarse en alianzas orientadas al mejoramiento de las condiciones de vida de los agricultores y la protección de la biodiversidad parecen ser una reacción a "Comercio Justo" y son de gran ayuda para mejorar la imagen de los actores de la gran industria, con mejores resultados que involucrarse en alianzas orientadas a la búsqueda de preservación del ambiente, como por ejemplo, una empresa tostadora.

LAS FUNCIONES DE LAS ALIANZAS EN RAZÓN DE LOS RETOS DE SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DEL CAFÉ

Las alianzas, como mecanismos institucionales de la cadena del café, pueden desempeñar un am-

plio rango de funciones que hemos clasificado en cuatro categorías principales (ver la Figura 4):

Mientras que "Comercio Justo" cumple en cierta medida con todas estas funciones, las alianzas analizadas no llevaban a cabo la totalidad de las funciones en forma simultánea y en cambio desempeñaba una serie seleccionada de funciones.

Casi todas las alianzas promueven la producción sostenible de café. En una etapa inicial, se embarcan en este propósito mediante discusiones respecto a los retos de sostenibilidad en la cadena del café y la creación de disposición hacia el trabajo en estas áreas. Como segundo paso, ocho de las alianzas trabajan directamente con caficultores con el propósito de animarlos a adelantar una producción sostenible. En forma usual esto se lleva a cabo por medio de estándares de producción, incluyendo la determinación de códigos de conducta. Todos los estándares se relacionan con aspectos sociales, económicos y ambientales, aunque muy a menudo se presta atención únicamente a los dos primeros. Solamente aquellas alianzas que cuentan con la participación de ONG orientadas a la conservación de la naturaleza, usan estándares que requieren protección ambiental por encima de los mínimos básicos y comprenden medidas orientadas a la restauración y protección de la biodiversidad. También exigen que el café sea cultivado a la sombra y, en consecuencia, prestan atención a muchos de los problemas que se originan en la modernización de los procesos



de producción de café a partir de los setenta. Este enfoque actúa de conformidad con los "Principios de Conservación en la Producción de Café", desarrollados conjuntamente por tres de los más importantes grupos ambientalistas de los Estados Unidos: Conservation International (Conservación Internacional), Rainforest Alliance (Alianza para la Selva Tropical) y el Smithsonian Migratory Bird Center (Centro de Aves Migratorias del Instituto Smitsonian), con la colaboración de organizaciones de productores, donantes binacionales y multinacionales, ONG y otros participantes en el negocio. Los principios de conservación cubren siete áreas de preocupación en el cultivo de café y requieren, entre otros, la incorporación de árboles sombrilla en áreas originalmente cubiertas de bosques. Con base en el amplio respaldo a los principios de conservación, como punto de referencia para la industria y los productores, se podría esperar que se vieran reflejados en muchas alianzas. Sin embargo, solamente aquellas alianzas con participación de ONG conservacionistas usan estándares que incluyen estrictas consideraciones ambientales.⁵ Finalmente, las alianzas promueven producción sostenible mediante la creación de mercados para estos tipos de café, sea con la compra de café producido en forma sostenible o sea por el hallazgo de compradores, actuando entonces como intermediarios.

Las alianzas que trabajan en ámbito de la finca combinan la producción sostenible de café bajo la modalidad de un "paquete de negocios" con otras funciones tales como la construcción de capacidad productiva, la estabilización del ambiente del productor y la creación de canales de acceso al mercado para los caficultores. Para facilitar el cumplimiento con los estándares de producción, todas las alianzas ofrecen asistencia

–en el sitio– a los caficultores. La importancia de la asistencia de las alianzas ha sido recalcada por los representantes de las asociaciones productoras. Las alianzas con frecuencia apoyan a los productores en la mejora de su eficiencia y en consecuencia reducen sus costos de producción y mejoran la calidad del café, lo que aumenta el precio recibido por los caficultores. Las alianzas especializadas, que incluyen actores del segmento correspondiente al café especial hacen énfasis en la mejora de la calidad del grano en forma tal que se ajuste a su perfil de calidad. Este tipo de poder económico otorgado a los caficultores puede ser material de un apoyo adicional si las alianzas también le proporcionan información de mercado.

Por el café sostenible, que posiblemente cuenta con una mayor calidad, los caficultores reciben a menudo primas de precio o precios especiales que contribuyen a la presencia de un entorno más favorable, enfrentan los descensos en el precio del grano y mejoran la distribución del ingreso a lo largo de la cadena. Las alianzas pueden también estabilizar el entorno productivo mediante el uso o la promoción del uso de contratos de compra a largo plazo, trayendo así una mayor estabilidad y capacidad de predicción tanto para los productores como para los compradores. (cf. May et al., 2004; Lewin et al., 2004). Una vez más, los actores del sector de cafés especiales van más adelantados y hacen uso de los contratos de largo plazo ya que se encuentran interesados en identificar fuentes con capacidad confiable de entrega de café de alta calidad. Sin embargo, los representantes de las alianzas han mencionado también que no están interesados en la creación de situaciones en las que los caficultores sean únicamente dependientes de las alianzas. Así pues, un ambiente estable

5. Los principios de conservación en la producción de café fueron desarrollados por Conservation International, Consumer's Choice Council, Rainforest Alliance, el Smithsonian Migratory Bird Center y la Fundación Summit. Las siguientes empresas aportaron un papel asesor en el desarrollo de los principios de conservación: Amcafé, La Asociación Brasileña de Cafés Especiales, la Federación de Cafeteros de Colombia -FNC, Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca -CEPCO, Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit -GTZ, Dunkin' Donuts Inc., Eastern African Fine Coffees Association, Comercio Justo Labeling Organizations -FLO, Falls Brook Centre, Global Environment Facility -GEF, Indian Institute of Plantation Management, International Federation of Organic Agricultural Movements -IFOAM, Royal Coffee (green coffee importers), Specialty Coffee Association of America, Starbucks Coffee Company, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y el Banco Mundial.

para el productor puede ser mejorado con acceso a micro finanzas, permitiéndoles hacer inversiones en su producción y reducir su exposición financiera antes de la cosecha. Aunque la falta de acceso a financiación crediticia es uno de los retos conocidos de la producción sostenible en la cadena del café (cf. Macdonald, 2007; Lewin et al., 2004), solamente tres de las alianzas estudiadas ofrecen este servicio. Algunas de las alianzas aducen que al lograr la certificación de los productores hasta un estándar de sostenibilidad, la calidad crediticia de los caficultores aumenta en forma "automática" y se facilita en consecuencia su acceso a los servicios financieros (cf. Rainforest Alliance, 2007). No obstante, evidencia de esta situación no ha sido aún suministrada.

El último componente del "paquete de negocios" de las funciones de las alianzas es crear acceso al mercado para los productores mediante el establecimiento de enlaces entre oferentes y compradores. Esto, generalmente, se hace en el caso en que el productor individual cumpla con estándares específicos de producción en forma tal que la certificación o verificación sirva como medio de acceso a los nuevos mercados. La creación de estos enlaces también reduce la dependencia de los agricultores en los intermediarios y aumenta su ingreso. Más aún, puede generar oportunidades para que los productores vendan su café a precios decentes en tiempos de sobre-oferta.

Las alianzas pueden involucrarse también en la construcción de capacidad en las cooperativas de productores para mejorar la posición de los caficultores. A menudo, miembros específicos de las cooperativas son seleccionados y entrenados como promotores de mejores prácticas. La fortaleza organizacional de las cooperativas contribuye a mejorar su oferta de servicios y mejora la posición negociadora de la colectividad frente a sus contrapartes en el negocio (cf. Rice, 2001; Venkatachalam, 2005). Una vez más, esta función puede llevar a una mejora en el poder de los productores. Aún así, pocas alianzas seleccionan las cooperativas como elemento de su colaboración.

El enfoque de la mayoría de las alianzas en el ámbito de la producción revela una muy estrecha

definición de lo que verdaderamente significa sostenibilidad en la cadena del café. Obstruye la aproximación a problemas que en forma similar perjudican el desarrollo sostenible de la cadena del café: algunos de los aspectos que ejercen mayor presión tales como la sobre producción y los desequilibrios de poder, permanecen entonces relegados. Los representantes de las alianzas justifican este hecho señalando que ellas solamente están en capacidad de ejercer influencia sobre aquellos oferentes y compradores con quienes trabajan. Pueden promover un intercambio de conocimientos y en esta forma apoyar a los caficultores para que tengan una reacción más rápida a los cambios en oferta y demanda pero no cuentan con capacidad de impacto sobre imperfecciones sistemáticas del mercado, tal y como manifestó el representante de una asociación. Las funciones que llevan a cabo las alianzas muestran además que ésta no es tampoco su intención. Una situación de sobre-producción puede, por ejemplo, ser controlada mediante apoyo a la diversidad de producto de la plantación, desplazándola hacia otros productos "tradicionales" o materias primas básicas de mayor valor (OIC, 2007). La diversificación podría también proteger a los agricultores contra fluctuaciones en los mercados internacionales y contra la volatilidad del precio (Rice y Ward, 1996). A pesar de ello, ninguna de las alianzas desarrolla esta función. Este hecho resalta que las alianzas adoptan un enfoque selectivo y por ello incluyen y rechazan ciertos temas en su colaboración y de esta manera enfrentan o ignoran algunos retos de la sostenibilidad (ver también Visseren-Hamakers & Glasbergen, 2007).

ESTÁNDARES Y CÓDIGOS DE CONDUCTA COMO ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN

En años recientes, el uso de estándares y códigos voluntarios de conducta combinados con esquemas de certificación ha registrado una creciente difusión en el campo de muchas materias primas básicas agrícolas. Los observadores hasta han llegado a comentar la aparición de una cultura

global de auditoría que se origina en los países industrializados del norte y que hace énfasis en la inspección, medida y certificación (cf. Strathern, 2000, en Lyon, 2006; Hughes, 2001). Esta situación está estrechamente relacionada con la creciente importancia de estándares de salud y seguridad para protección de los consumidores y, en forma transparente, relacionar los productos de las empresas con su origen (Hatanaka et al., 2005). Pero debe mencionarse que también la creciente importancia de los cafés diferenciados -a nivel minorista- la intensificada concentración de empresas y la proliferación de grupos de tiendas de café, han contribuido a la elevación de los estándares y propiciado su aplicación como estrategias de competitividad (Daviron y Ponte, 2005; Lewin et al., 2004). De hecho, los estándares son vistos como mecanismos potenciales para el cierre de la brecha en la reglamentación existente mediante la sustitución de reglamentaciones de carácter público por normas privadas aplicables a la producción del café. Las alianzas de la cadena del café han absorbido esta tendencia y muchas de ellas trabajan con estándares para garantizar que criterios de fuerza laboral específica, administración o ambientales, estén siendo cumplidos por sus proveedores. Las alianzas que aparecen en el Cuadro 2 hacen uso de estándares de producción.

Los estándares conllevan la posibilidad de diferenciación de producto y mejoras de categoría, lo que puede significar un aumento en la

competitividad de los caficultores. En contraste con los cafés convencionales que a menudo se mezclan con orígenes desconocidos, los cafés diferenciados cuentan con un perfil claramente diferente debido a su origen distintivo, procesos de producción o atributos de calidad. Los estándares de sostenibilidad de las alianzas a menudo se refieren a diferenciación en los procesos de producción.

Los estándares orgánicos y de Rainforest Alliance hacen un énfasis marcado en los aspectos ambientales de la producción de café. La protección de los recursos del suelo y la sustitución de agroquímicos sintéticos por boñiga orgánica sobresalen como las doctrinas clave de los primeros mientras que la protección de la vida silvestre y la biodiversidad son las doctrinas de los últimos. Comercio Justo hace énfasis en la forma en que se comercializan los productos y se concentra en los aspectos sociales de la producción. Las consideraciones ambientales están básicamente concentradas en los requisitos de progreso sobre los que las organizaciones productoras deben mostrar mejoría permanente. El Certificado UTZ se enfoca en como se administran las fincas y resalta los aspectos de eficiencia de la finca y la trazabilidad del café. Las unidades certificadas también son consideradas como de buen desempeño en términos de los aspectos sociales mientras que sus consideraciones ambientales no pueden ser valoradas tan estrictas como las de Rainforest Alliance y los estándares orgánicos. El Código de Conducta del Código Común para la Comunidad Cafetera 4C presenta requisitos mínimos a lo largo de todas las tres dimensiones de desarrollo sostenible sin llegar a un énfasis temático particular. Como código de conducta orientado a establecer lineamientos básicos para la industria cafetera, ninguno de sus criterios es demasiado estricto. Este hecho ha sido criticado por diversas ONG pero asimismo ha sido respaldado por un representante de los productores quien manifestó que los criterios de las 4C son relativamente fáciles de satisfacer por parte de los productores mientras que suministran

Cuadro 2.

4C	Código Común para la Comunidad Cafetera
UTZ Certificado	Código de Conducta UTZ Certificado
CI & Starbucks	Producción orgánica; Principios de conservación para la producción de café
CEPCO	FLO- Estándares Comercio Justo para 13 organizaciones de pequeños agricultores
Suscof	EurepGAP (actualmente GLOBALGAP; equivalente al Código de Conducta UTZ Certificado)
RA & Kraft	Estándar de agricultura sostenible (Red de Agricultura Sostenible)
RA & Nespresso	Estándar de Calidad Sostenible Nespresso AAA

las bases para el cumplimiento de estándares de mayor complejidad. Además, otros esquemas de certificación de café han sido acusados de abrazar criterios débiles que sirven como herramientas de mercadeo para las empresas tostadoras y minoristas (Muradian & Pelupessy, 2005) o hasta llegan a proporcionar una oportunidad para que los grandes actores cafeteros “laven ecológicamente” su imagen (Renard, 2005, p. 429). De hecho, muchos estándares de sostenibilidad de las alianzas tampoco son estrictos en términos sociales como lo es “Comercio Justo” ni tan estrictos en materia ambiental como café orgánico. También hace gran énfasis en la situación social de los trabajadores al requerir a los empleadores que proporcionen seguridad social a su fuerza de trabajo, cobertura que incluye hasta la posibilidad de licencia de maternidad para las empleadas. La denominación orgánica es mucho más estricta en consideraciones ambientalistas debido a su rechazo de agroquímicos y a su insistencia en controles pesticidas naturales, rotación de siembras y administración de suelos. Esto indica que las más antiguas iniciativas de sostenibilidad se rigen por un criterio mucho más estricto mientras que los nuevos estándares reducen su presión en muchos aspectos. Aún así, todos claman estar promoviendo la sostenibilidad. Las diferencias existentes entre ellos se refieren a la falta de definiciones universalmente aceptadas o entendidas para el término clave de: “café sostenible”. En consecuencia, la aparición de estos estándares de sostenibilidad tiene el potencial de llevar a una significativa confusión tanto a productores como consumidores en relación con el significado de los estándares, su nivel de exigencia y su legitimidad (Comisión para la Cooperación Ambiental y Terra Choice, 2004). La ausencia de una definición generalmente aceptada de “café sostenible” también resulta en una considerable competencia entre los estándares mismos. Existe el peligro de que los antiguos estándares de sostenibilidad se vean relegados o hasta remplazados por los nuevos y menos estrictos estándares.

Los críticos a menudo se quejan de los elevados costos de afiliarse a los esquemas de certifi-

cación, que corren tradicionalmente por cuenta de los productores –con excepción de 4C- y que van desde una cuota anual de certificación, costo de auditoría e inversión en costos de producción escondidos tales como transporte y educación / capacitación de personal (Consumers International e International Institute for Environment and Development -IIED, 2006). Estas preocupaciones han sido confirmadas por los representantes de las asociaciones de productores. Ya en perspectiva, los costos son relativamente altos para los pequeños productores, lo que hace que los esquemas de certificación susceptibles de acusación de ser favorables a las grandes fincas y latifundios, únicos que pueden sufragar su implementación. (Consumers International y International Institute for Environment and Development -IIED, 2006). Esto conlleva el riesgo de terminar presentando efectos discriminatorios respecto al acceso a los mercados, en desventaja para los pequeños agricultores, si bien esta situación no es aceptada abiertamente por las alianzas, como se evidenció en curso de las entrevistas.

Es evidente que los costos de la certificación solamente se recuperan si la relación entre los costos de certificación y los ingresos adicionales derivados de la misma es positiva. Estos ingresos pueden presentarse en forma de primas en precios, acceso a nuevos mercados y reducciones de costos asociadas con aumentos de eficiencia. Para “Comercio Justo”, se ha demostrado que efectivamente tiene un efecto positivo sobre la situación financiera de los agricultores como resultado de los precios mínimos garantizados que reciben (cf. Ponte, 2004).

Los restantes estándares de sostenibilidad de las alianzas no abarcan el concepto de precios mínimos y se basan en el hecho de ser esquemas de mercado orientados por los principios de demanda y oferta. Cualquier consideración de precios, tal como precios fijos o precios mínimos garantizados, puede entrar en conflicto con las reglamentaciones antimonopolio (Potts, 2004). En lugar de pagar precios mínimos, la mayoría de los estándares de las alianzas ofrecen primas de

precios flexibles y negociables⁶. Lo anterior revela que las alianzas no ofrecen, por norma general, ya sea una garantía de largo plazo o primas de precio y en consecuencia hacen que la recuperación de los costos asociados con la certificación o verificación esté sujetos a negociación. Lewin et al. (2004) consideraron que esta es una situación en la que los agricultores pueden estar en desventaja como resultado de su posición generalmente más débil.

Más aún, la lógica detrás de una prima de precio negociable se basa en el supuesto de que la oferta y demanda de café certificado impulsarán las primas de precio para estos tipos de café (Fondo Mundial de Café Sostenible, 2005). A pesar de ello, en la medida que el café certificado está cada vez más disponible, las primas pueden bajar considerablemente si los compradores no están dispuestos a incurrir en un precio extra en razón de los estándares alcanzados (Giovannucci & Ponte, 2005). En este caso, la certificación se convertiría en un requisito "de facto" del mercado y en forma simultánea aumentarían las barreras de acceso al mercado para los productores de café (Ponte, 2004). Muradian y Pelupessy (2005) manifiestan preocupación de que lo anterior pueda resultar en un mejorado desempeño ambiental y social de los productores de café sin que se presente una mejora simultánea en su situación financiera. Independientemente de estos riesgos, "Comercio Justo" no ofrece un escenario mucho mejor ya que se constituye en una opción disponible para apenas un número reducido de productores: solamente un 20% de la capacidad global de producción de "Comercio Justo" es vendida a precios "Comercio Justo" mientras que el resto se

vende en los mercados cafeteros convencionales (Lewin et al., 2004).

EL ALCANCE DE LAS ALIANZAS

Por cuanto las alianzas constituyen un desarrollo relativamente reciente, "Comercio Justo" y café orgánico aún representan la mayor de las iniciativas de sostenibilidad, con un volumen de ventas en 2004 de 70 millones de libras y 78 millones de libras de café verde, respectivamente. Sin embargo, tanto "Comercio Justo" como café orgánico ocupan un nicho de mercado que en promedio equivale a menos del 2% del consumo en la mayoría de los mercados desarrollados. Los expertos asumen que, especialmente, "Comercio Justo" puede haber alcanzado un tope en algunos de los mercados más maduros, incapaz de crecer más allá de su afinidad, una base de mayor conciencia social pero relativamente limitada de consumidores (Giovannucci & Koekoek, 2003), que es responsable por la sobre-oferta de café de "Comercio Justo".

Las alianzas, en forma similar, cubren únicamente una pequeña sección del comercio global de café y están a menudo situadas en sus efectos. Por ejemplo, mientras que Kraft hace énfasis en el apoyo de Rainforest Alliance y señala las 25 millones de libras de café verde certificado Rainforest Alliance que intenta comprar en 2006, este volumen representa apenas una muy pequeña fracción de su total de compras de café verde.⁷ De la misma manera, la asociación entre Conservación Internacional y Starbucks resultó en que esta última compró más de ocho millones de libras de café verde desde 1998 (Conservation International, 2007). Comparado con los más de 294 millones de libras de café verde que Starbucks adquirió en

6. El precio "Comercio Justo" está compuesto por un precio mínimo garantizado (121 centavos/lb de café arábigo verde y 101 centavos/lb de café robusta verde) más la prima de "Comercio Justo" (10 centavos/lb de café verde). Los restantes estándares usados por las alianzas no contemplan el establecimiento de precios mínimos. En 2004, el café orgánico alcanzó la mayor prima, estimada en 0,150.35 centavos/lb de café verde, seguido por café certificado Rainforest Alliance con una prima de 0,10–0,20 centavos/lb de café verde y finalmente por UTZ Certificado, que ganó una prima de 0,01–0,15 centavos/lb (Raynolds et al., 2007, p. 155). Starbucks manifiesta haber recibido primas en un rango entre 60% y 200% por encima del precio local en el contexto de su asociación con Conservation International (CSR Wire, 2004); mientras que Nespresso manifiesta que la prima recibida bajo su asociación con Rainforest Alliance alcanzó un promedio de 35% por encima del precio del mercado mundial (Nespresso, 2007).

7. Según el foro de Coffee & Conservation en Internet, el grano de Rainforest Alliance representó cerca del 2% del total de compras de grano de Kraft. http://www.coffeehabitat.com/2006/02/about_coffee_an.html.

apenas el año 2006, estos ocho millones de libras pueden ser consideradas apenas como marginales. De mayor significado que las alianzas, al menos en términos de volumen, se sitúa el sistema propio de abastecimiento de Starbucks: las prácticas de C.A.F.E. (Caficultor y Equidad) han sido utilizadas para verificar el 53% del total de las compras de café verde de Starbucks. Los ejemplos de Starbucks y Kraft indican que las alianzas son a menudo parte de una “producción paralela” (Mutersbaugh, 2005) y solamente constituyen una actividad adicional de las empresas involucradas. El limitado alcance es también visible en casos donde no se puede hablar de producción paralela. Nespresso, por ejemplo, busca que al menos el 50% de su café verde sea verificado por Rainforest Alliance en 2010, convirtiendo así la asociación en un elemento central de sus fuentes de café. Pero aún así, Nespresso no es representativo del total de la industria cafetera por cuanto la empresa adquiere exclusivamente café especial (solamente un 10% de la producción mundial total) del cual apenas 10 a 20% cumple con su perfil de sabor y aroma. Aún la iniciativa del Certificado UTZ, que ha experimentado una tasa de crecimiento de 36% sobre el nivel de 2004 y bajo cuya marca se compraron 63 millones de libras de café verde certificado en 2004, resulta pequeña cuando se compara con los 14.700 millones de libras de café producido en el mundo ese mismo año. Esto, en conjunto, demuestra que las alianzas apenas tocan una limitada fracción del mercado global de café a pesar de la participación de los mayores actores cafeteros y por el contrario estimulan un mercado crecientemente diferenciado. Solamente la iniciativa 4C parece ser más promisoría en este aspecto: debido a su amplia base de miembros que involucra aproximadamente un 60% de la industria y comercio relacionados y por cuanto coopera con las más importantes organizaciones productoras de café en los países exportadores del grano, busca alcanzar –una vez que sea completamente operacional- el 80% de la producción mundial (Lang, 2006). Y aún así, esta asociación está apenas en sus etapas más tempranas y lejos de estar completamente implementada.

INFLUENCIA DE LAS ALIANZAS EN LA GOBERNABILIDAD DE LA CADENA DEL CAFÉ

La gobernabilidad es considerada como el proceso de especificación de parámetros bajo los cuales deben operar los otros actores de la cadena. En particular son cruciales los cuatro parámetros relacionados con qué producto debe ser entregado, en qué cantidades y cuándo y cómo debe ser producido.

En la cadena del café convencional, las empresas líderes –generalmente las grandes empresas de la corriente principal de la cadena– son capaces de determinar estos parámetros mediante la utilización de coordinación industrial y de mercados en los que el control de precios y calidad de ciertas propiedades físicas crudas de las cosechas son de enorme importancia. (Ponte & Gibbon, 2005). Típicamente estas empresas están ubicadas en el segmento tostador o en el segmento minorista de la cadena y constituyen las “empresas líderes” debido a su posicionamiento en la corriente principal de la cadena, a su propiedad de los nombres y marcas clave, a su capacidad para retener grandes proporciones del ingreso cafetero que se genera a lo largo de las cadenas y, también, debido al manejo efectivo de las asimetrías de información. La combinación de todos estos factores puede ser considerada como “los mecanismos de calidad relacionados con el ejercicio de la capacidad de impulsar” que hacen posible la conversión de la cadena en una cadena impulsada por los compradores o, en forma aún más específica, en una cadena impulsada por los tostadores (Ponte, 2002). En consecuencia, el ingreso cafetero a lo largo de la cadena es distribuido a favor de estas firmas líderes y para desventaja de los actores de la parte superior de la cadena (los productores). Más aún, esto lleva a menores barreras de entrada en la medida que la cantidad física requerida es relativamente baja y el café es comercializado en lotes normales en los que se pierde cualquier elemento individual de diferenciación.

En comparación, “Comercio Justo” explícitamente apuesta al cambio de la estructura de gobernabilidad de la cadena del café y al esta-

abastecimiento de una cadena impulsada por los productores. Principios tales como el poder de los productores, relaciones de oferta de largo plazo y precios mínimos están siendo colocados a plena vista. Tal y como comentan Smith y Barrientos (2005, p. 193): "el establecimiento de principios comerciales de acuerdo con la moral y no con los valores de mercado es una manifestación clásica de coordinación civil". Pero la coordinación doméstica es también una importante característica ya que las relaciones materiales se basan en conceptos tales como "confianza", "respeto" y "asociación" (Raynolds, 2002). Desde el momento de introducción de iniciativas formales de etiquetamiento "Comercio Justo", el rápido crecimiento del volumen correspondiente y la expansión de los canales de distribución de la corriente principal, tanto la coordinación industrial como la de mercado han complementado la coordinación doméstica y cívica (Raynolds, 2002; Renard, 2003).

Los mecanismos relacionados con calidad en el ejercicio de la capacidad de impulso están en forma importante conectados con la coordinación civil ya que ésta implica capacidad para "emparejar" las "demandas de la sociedad civil" en términos de estándares mínimos en materia ambiental y económica. (Ponte & Gibbon, 2005). Esto se traduce en que los productores cuenten con capacidad para retener un ingreso considerablemente más elevado del recibido en la cadena convencional. Se anticipa que las barreras de entrada para "Comercio Justo" sean pocas si bien en años recientes han registrado algún aumento. Pero aún todos los productores que desean participar en "Comercio Justo" están muy lejos de lograrlo, principalmente porque sólo la quinta parte del café que se produce bajo la denominación "Comercio Justo" es efectivamente comercializado a precios de esta denominación.

Como puede observarse en la Figura 2, cada asociación incluye en la parte inferior de la corriente una gran empresa de un país consumidor, que puede ser considerada una empresa líder dentro de su respectiva cadena de abastecimiento. Cuando se compara con otros actores o proveedores de las alianzas, la participación de las empresas líderes crea, desde su mismo principio, un des-

equilibrio de recursos. Más aún, estas firmas disfrutaban de gran participación en las alianzas mientras que los actores de la parte superior carecen de participación significativa. Esto hace muy difícil, si no imposible, que otros actores u organizaciones ocupen la posición de "líderes". En consecuencia, las cadenas de café en las que trabajan las alianzas siguen siendo "impulsadas por los compradores".

A pesar de lo anterior, las alianzas pueden, en cierta medida, generar un nuevo poder para actores cercanos a las empresas líderes. Al menos esto es lo que han manifestado muchas alianzas. Efectivamente, como se demostró en la sección de las funciones de las alianzas, los productores pueden "recibir poder" mediante la estabilización de su entorno, por ejemplo mediante la recepción de pagos más elevados, el suministro de servicios de micro-finanzas y por el uso de contratos de largo plazo. Otras alianzas construyen capacidad productiva mediante la transmisión de conocimiento e información de mercados o por medio de la creación de acceso a nuevos mercados. Otra forma de dar poder a los productores es la construcción y mayor capacidad para sus cooperativas. Sin embargo, muchas de las funciones de estas alianzas usan la expresión "dar poder" para decir "equipar con o proporcionar una habilidad" o lo que es igual "permitirles" o "dejar con capacidad de" más que en términos de "otorgarles o delegarles poder o autoridad". Mientras que las alianzas pueden preparar y capacitar a los productores, raramente contribuyen a la transferencia efectiva de poder hacia los productores.

No obstante la inmutable relación de poder, las alianzas motivan un cambio en el tipo de coordinación utilizada por los actores económicos. Por el hecho de ser enfoques basados en el mercado que están orientados por los principios de oferta y demanda, en forma automática incorporan la coordinación del mercado. El producto y los estándares de producción con que trabajan muchas alianzas garantizan que la coordinación industrial sea otro elemento de importancia para las alianzas. Por lo tanto, la coordinación aplicada por las alianzas asemeja la cadena de café conven-

cional. Sin embargo, todas las alianzas incorporan coordinación cívica al referirse explícitamente a metas como la producción de café sostenible y al ayudar a los pequeños caficultores a mejorar sus canales de acceso al mercado. Las alianzas que se relacionan primordialmente con cafés especiales también hacen uso de la coordinación doméstica debido al énfasis que ponen en la calidad relacionada con el origen del grano. De acuerdo con Ponte y Gibbon (2005, p. 13) “las narrativas de “confianza basadas en *origen* demuestran tendencia a ser remplazadas por sistemas de calidad *certificada*” [...] que en forma parcial eliminan su enlace con el lugar”. Sin embargo, esta afirmación parece ser apenas parcialmente verdadera en el contexto de las alianzas. Starbucks, por ejemplo, aún aparenta dar gran énfasis al lugar de origen como puede observarse en el hecho de que las alianzas con Starbucks no siempre usan certificación y, si lo hacen, utilizan diversas modalidades, evitando así el remplazo del origen del café por un esquema generalmente válido de certificación. Las alianzas literalmente promueven la combinación de diferentes “narrativas de café”, pasando desde elevada calidad hasta atributos de origen y producción. Estas narrativas acomodan y hasta requieren la utilización de diferentes tipos de coordinación que se manifiestan en la combinación de coordinación de mercado, industrial, cívica y posiblemente doméstica. La importancia de cada tipo de coordinación difiere según la asociación y depende más que todo de los estándares de sostenibilidad que se utilizan. Los estándares con pocos requisitos en términos de criterios ambientales y sociales en forma inevitable debilitan los tipos de coordinación cívica y posiblemente doméstica.

Mediante la aplicación de todos los tipos de coordinación, las alianzas pueden tener gran influencia sobre los cuatro parámetros de gobernabilidad y en forma especial sobre el segundo de ellos: cómo debe producirse el café. Este hecho se relaciona con la importancia de los estándares de producción utilizados por las alianzas y, si involucran cafés especiales, también con los estándares del producto. Los estándares de producción han sido desarrollados por las ONG o por procesos

conjuntos de múltiples partes interesadas y reflejan únicamente los intereses de las empresas líderes – caso contrario a los de los estándares de producto que se acomodan a las exigencias de los compradores. Ambos tipos de estándares pueden ser considerados mecanismos relacionados con calidad para el ejercicio de la capacidad de impulso ya que las empresas líderes pueden usarlos como instrumentos para el alcance de sus objetivos mercantiles, tales como penetración del mercado, sistemas de coordinación y certeza de calidad y seguridad (cf. Giovannucci & Ponte, 2005). La determinación de parámetros relacionados con la naturaleza del producto y/o los procesos de producción constituye, consecuentemente, el mecanismo más importante con que cuentan las firmas líderes para ejercer el impulso de las cadenas dentro del contexto de las alianzas. Dicho de otra forma, estimulados por las alianzas, los estándares se convierten en nuevos mecanismos de gobernabilidad que las empresas líderes pueden utilizar como herramientas estratégicas en la administración de su cadena de abastecimiento.

Las alianzas pueden también tener influencia sobre el cuarto parámetro de Humphrey y Schmitz (2001): cuánto debe producirse. Por ejemplo, el Certificado UTZ tiene más café certificado que compradores, en forma tal que se evita la ocurrencia de situaciones en las que los compradores no encuentran los volúmenes deseados de café verde. Los volúmenes sobrantes de café certificado deben ser entonces vendidos como café normal a precios del mercado mundial sin ameritar pago de primas de precio. Esto resalta una vez más que los productores no son “quienes impulsan” esta cadena.

La utilización de estándares de producción se traduce en un efecto potencialmente positivo de las alianzas sobre la distribución del ingreso cafetero cuando se compara con los sistemas previos de distribución del ingreso derivado de la cadena de café convencional. Dado que el efecto sobre el ingreso de los productores depende en gran medida del volumen de café vendido por conducto de las alianzas, no es inmediatamente claro qué tan positivo es este efecto y qué tanto

es visible para los caficultores miembros de la asociación. De otra parte, las primas de precio pagadas a los agricultores por su cumplimiento con los estándares son a menudo negociables y muy modestas si bien muchas alianzas capacitan a los agricultores en la producción de café de mejor calidad lo que resulta en mejores ingresos para ellos. Por esto, uno puede admitir la existencia de un efecto potencialmente positivo sobre el valor de distribución de las alianzas¹⁰.

Adicionalmente, la creciente importancia de los estándares asegura que las alianzas ejercen influencia sobre aspectos determinantes de quién es incluido o excluido en estos canales de distribución que resultan en mayor ingreso. Debido a sus exigencias en términos de estándares de producción, muchas alianzas tienen el potencial de incrementar las barreras de entrada. Las exigencias de calidad de las distintas alianzas constituyen otro obstáculo a la participación de los agricultores en un comercio generador de mayores ingresos. Si las alianzas efectivamente aumentan las barreras de entrada como consecuencia de los estándares que promueven, entonces –en forma contraria– la adopción de los estándares de las alianzas se convierte en una estrategia de acceso o permanencia en mercados particulares para aquellos productores que tiene la habilidad de participar. Así, las alianzas pueden ayudar a los productores a evitar ser excluidos del mercado pero no necesariamente les brindan poder frente a otros actores de la cadena.

CONCLUSIÓN

Las alianzas, en su forma actual, son modelos del norte, que permiten a los actores del mismo norte contar con representación más que proporcional mientras que los actores del sur a menudo carecen de participación significativa. No obstante, las alianzas han cambiado los términos del discurso sobre café sostenible y han contribuido a la difusión y asimilación a materias primas de

valores basados en consideraciones amigables ambientalmente y socialmente responsables en la producción de café. En particular, las ONG sobresalen como importantes motivadores del cambio al interior de la industria cafetera.

Si bien representan una forma primaria de “producción paralela”, las alianzas ya se han convertido en un elemento de la lucha por el poder en el mercado cafetero. Debido a la dependencia de estándares y a la ausencia de coordinación de esfuerzos y estrategias, compiten unas con otras y principalmente con “Comercio Justo” y café orgánico en cuanto a las definiciones de “café sostenible”. Como resultado, las alianzas han sido causantes de una mayor diferenciación de producto y de la creación de un espectro más amplio de mercados especializados. En este contexto, el mercadeo y promoción de las alianzas –caracterizado por anécdotas de las actividades de las alianzas y por la utilización de palabras clave tales como “sostenibilidad” “protección de la biodiversidad” y “mejora de las condiciones de vida” se encuadran en el nacimiento y proliferación de cafés diferenciados en establecimientos de café como Starbucks que venden “ambiente” y estilo de vida.

Los cafés de las alianzas se diferencian primordialmente por medio de “estándares de sostenibilidad” que permiten a las mismas alianzas orientarse hacia el manejo de diversos retos de sostenibilidad en el ámbito de la producción, tales como pobres condiciones laborales y degradación ambiental, que generalmente van de la mano con asistencia al productor. No obstante, los beneficios para los productores siguen siendo inciertos mientras que las firmas líderes tienen capacidad de controlar los estándares como herramientas estratégicas para el manejo de la cadena de abastecimiento. Más aún, el enfoque de las alianzas en los estándares parece obstruir el enfoque de integración que incorpora los retos de sostenibilidad sistemática a nivel macro con otros como sobre-producción y asimetrías en la distribución de poder.

10. Para mayor información sobre el efecto ingreso favor referirse a Boot et al. (2003) que trata el impacto de etiquetas eco-café en México; a Reynolds et al. (2007) sobre las primas de precio asociadas con diferentes esquemas de certificación de sostenibilidad y a Bacon (2005) sobre la vulnerabilidad del pequeño agricultor y los efectos de “Comercio Justo”, orgánico y otros cafés especiales.

Únicamente nuestra marca parámetro "Comercio Justo" ha establecido una estructura de gobernabilidad orientada a dar poder a los productores del sur aunque ninguna de las alianzas ha tenido éxito en alterar la condición de "impulsados por los compradores" del norte que caracteriza la cadena: los grandes tostadores y minoristas siguen siendo las empresas líderes que determinan los parámetros críticos bajo los que deben operar los restantes actores de la cadena.

Esto nos lleva a la pregunta respecto al papel autónomo de los gobiernos en la disponibilidad de una cadena de café más sostenible. Hasta este momento, los gobiernos de los países productores de café permanecen completamente desconectados de los cambios inducidos por las alianzas en las cadenas de café, mientras que los gobiernos de los países consumidores parecen estar apoyando, incidentalmente, a diversas alianzas sin manifestar un claro enfoque estratégico hacia los retos de sostenibilidad de la cadena o respecto a las condiciones de la mayoría de los productores marginales.

La creciente diferenciación que se presenta en el mercado cafetero parece representar oportunidades para apenas un número limitado de

productores de café mientras que la gran mayoría de los 25 millones de caficultores no recibirá efecto alguno y sus problemas de carácter permanente permanecerán sin solución. A pesar de la popularidad alcanzada por los estándares de sostenibilidad al interior de las alianzas, no se debe perder de vista el hecho de que la mayoría de los cultivadores de café en todo el mundo son pequeños agricultores cuya forma de vida está enfocada a una simple sobrevivencia. Teniendo en cuenta que muchas de las alianzas prefieren a América Latina por encima de África y Asia, a las grandes plantaciones por encima de los minifundios y a los agricultores que trabajan a alturas superiores a los 1.000 metros (quienes tienen capacidad para producir cafés especiales) por encima de quienes cosechan café de baja altura, la capacidad de las alianzas para actuar con justicia frente a la situación de la mayoría de los pequeños productores no será nunca alcanzada. Para que ello suceda, las alianzas deben embarcarse en un diálogo más honesto y holístico que tenga en cuenta todos los retos de la sostenibilidad del café y que no limite su definición de "café sostenible" al café certificado, sin dar una mirada más amplia.

Referencias bibliográficas

Achermann, U. (2001). "A bitter business", Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit -GTZ, Eschborn, Germany, Akzente Focus 2001, 13-15.

Bacon, C. (2005). "Confronting the coffee crisis: Can fair trade, organic and specialty coffee reduce small-scale farmer vulnerability in Northern Nicaragua?", World Development, Vol 33, No 3, 497-511.

Boot, W.J., Wunderlich, C., Bartra, A. (2003). "Beneficial impacts of ecolabelled Mexican coffee: Organic, fair trade, rainforest alliance, bird friendly", Boot Coffee Consulting & Training, Mill Valley.

Commission for Environmental Cooperation and Terra Choice (2004). "Environmental and other labeling of coffee: The role of mutual recognition, supporting cooperative action", International Institute for Sustainable Development -IISD, Product of the Sustainable Commodity Initiative, a joint venture of the United Nations Conference on Trade and Sustainable Development and IISD, published by the IISD.

Conservation International (2007). "Partnership profile -Starbucks". Consultado en: <http://www.conservation.org/xp/CIWEB/partners/corporate/starbucks.xml>. (1 de junio de 2007).

Consumers International & International Institute for Environment and Development -IIED. (2006). "From bean to cup: How consumer choice impacts upon coffee producers and the environment", London.

CSR Wire (2004). "United States Agency for International Development teams with Conservation International and Starbucks to support coffee

farmers and promote environmentally friendly coffee cultivation", Corporate Social Responsibility Press Release. Consultado en: <http://www.csrwire.com/News/3072.html>. (4 de junio de 2007)

Daviron, B. & Ponte, S. (2005). "The coffee paradox, global markets, commodity trade and the elusive promise of development", Zed Books, London, New York.

Dupuy, J.P.; Eymard-Duvernay, F.; Favereau, O.; Orleàn, A.; Salais, R. & The'venot, L. (1989). "Introduction revenue économique", Vol 40, 141-145.

Eymard-Duvernay, F. (1989). "Conventions de qualité et formes de coordination", Revue Économique, Vol 40, 329-360.

Gereffi, G. (1994). "The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks", En Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. (Ed.), *Commodity chains and global capitalism*, Praeger, Westport, CT, 95-122.

_____ (1999). *A commodity chains framework for analyzing global industries*, Duke University, Durham, USA.

Gibbon, P. (2003). "Commodities, donors, value-chain analysis and upgrading", UNCTAD, Danish Institute for International Studies, Copenhagen, Denmark, November.

Giovannucci, D. & Koekoek, F.J. (2003). "The state of sustainable coffee: A study of twelve major markets", ICO, IISD, Winnipeg; United Nations Conference on Trade and Development, Geneva.

- Giovannucci, D. & Ponte, S. (2005). "Standards as a new form of social contract? Sustainability initiatives in the coffee industry", *Food Policy* 30, 284–301.
- Glasbergen, P.; Biermann, F. & Mol, A.P.J. (2007). *Partnerships, Governance and sustainable development. Reflections on theory and practice*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Gresser, C. & Tickell, S. (2002). "Mugged: Poverty in your coffee cup", Oxfam International, Oxfam Campaign Reports Series.
- Hatanaka, M.; Bain, C., & Busch, L., (2005). "Third-party certification in the global agrifood system", *Food Policy* 30, 354–369.
- Hopkins, T.K. & Wallerstein, I. (1986). "Commodity chains in the world economy prior to 1800", *Review* 10 (1), 157–170.
- Hughes, A. (2001). "Global commodity networks, ethical trade and govern mentality: Organizing business responsibility in the Kenyan cut flower industry", *Transactions of the Institute of British Geographers* 26, 390–406.
- Humphrey, J. & Schmitz, H. (2001). "Governance in global value chains", *IDS Bulletin* 32 (3).
- International Coffee Organization –ICO. (2007). "Developing diversification initiatives". Consultado en: <http://www.ico.org/diversification.asp>. (1 de junio de 2007).
- Kaplinsky, R. & Morris, M. (2001). "A handbook for value chain research", International Development Research Centre -IDRC.
- Lang, B. (2006). "Experiences with voluntary standards initiatives and related multi-stakeholder dialogues", Deutsche, GTZ, on behalf of BMZ, Eschborn, Germany.
- Lewin, D.; Giovannucci, D. & P. Varangis. (2004). "Coffee markets, new paradigms in global supply and demand", World Bank Agriculture and Rural Development Discussion Paper 3, World Bank, Washington DC.
- Lyon, S. (2006). "Migratory imaginations: the commodification and contradictions of shade grown coffee", *Social Anthropology* 14, 377–390.
- Macdonald, K. (2007). "Globalizing justice within coffee supply chains? Fair trade, starbucks and the transformation of supply chain governance", *Third World Quarterly* 28 (4), 793–812.
- May, P.H.; Mascarenhas, G.C.C. & Potts, J. (2004). "Sustainable coffee trade. The role of coffee contracts", IISD, Winnipeg, Canada.
- Muradian, R. & Pelupessy, W. (2005). "Governing the coffee chain: the role of voluntary regulatory systems", *World Development* 33, 2029–2044.
- Murdoch, J. & Miele, M., (1999). "Back to nature: Changing 'worlds of production' in the food sector", *Sociologia Ruralis* 39, 465–483.
- Mutersbaugh, T. (2005). "Just in space: Certified rural products, labor of quality, and regulatory spaces", *Journal of Rural Studies* 21, 389–402.
- Nespresso (2007). "Nespresso AAA sustainable quality". AAA Q&A. Consultado en: <http://www.nespresso.com/aaa-program/en/?p=http://www.nespresso.com/aaa-program/en/involved/qanda.php> (31 de Julio de 2007).
- Perfecto, I.; Rice, R.A.; Greenberg, R. & Van der Voort, M.E. (1996). "Shade coffee: A disappearing refuge for biodiversity", *Bioscience* 46, 598–608.
- Petkova, I. (2006). "Shifting regimes of governance in the coffee market: From secular crisis to a new equilibrium?", *Review of International Political Economy* 13, 313–339.
- Ponte, S. (2002). "The latte revolution? Regulation, markets and consumption in the global coffee chain", *World Development* 30, 1099–1122.
- _____. (2004). "Standards and sustainability in the coffee sector. A global value chain approach", International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, Canada.
- Ponte, S. & Gibbon, P. (2005). "Quality standards, conventions and the governance of global value chains", *Economy and Society* 34, 1–31.
- Potts, J. (2004). "Multi stakeholder collaboration for a sustainable coffee sector: Meeting the challenge of US", Anti-Trust Law, IISD, Winnipeg, Canada.
- Raikes, P.; Jensen, M.F. & Ponte, S. (2000). "Global commodity chain analysis and the French Filière approach: comparison and critique", *Economy and Society* 29, 390–417.
- Rainforest Alliance (2007). "Sustainable agriculture: benefits". Consultado en: <http://www.rainforest-alliance.org/programs/agriculture/benefits.html>. (1 de julio de 2007).
- Raynolds, L.T. (2002). "Consumer/producer links in fair trade coffee networks", *Sociologia Ruralis* 42, 404–424.
- _____. (2004). "The globalization of organic agro-food networks", *World Development* 32, 725–743.
- Raynolds, L.T.; Murray, D. & Heller, A. (2007). "Regulating sustainability in the coffee sector: A comparative analysis of third-party environmental and social certification initiatives", *Agriculture and Human Values* 24, 147–163.
- Renard, M.C. (2003). "Fair trade: quality, market and conventions", *Journal of Rural Studies* 19, 87–96.
- _____. (2005). "Quality certification, regulation and power in fair trade", *Journal of Rural Studies* 21, 419–431.
- Rice, R. (2001). "Noble goals and challenging terrain: organic and fair trade coffee movement in the global marketplace", *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 14, 39–66.
- Rice, R. & Ward, J. (1996). "Coffee, conservation and commerce in the Western Hemisphere. How individuals and institutions can promote ecologically sound farming and forest management in Northern Latin America", Smithsonian Migratory Bird Center's, White Papers, Washington, DC.
- Schrage, E.J. (2004). "Promoting international worker rights through private voluntary initiatives: Public relations or public policy?", a report to the US Department of State on behalf of The University of Iowa Center for Human Rights.
- Selsky, J.W. & Parker, B. (2005). "Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice", *Journal of Management* 31(6), 849–873.
- Smith, S. & Barrientos, S. (2005). "Fair trade and ethical trade: Are there moves towards convergence?", *Sustainable Development* 13, 190–198.
- Talbot, J. (1997). "Where does your coffee dollar go?: The division of income and surplus along the coffee commodity chain", *Studies in Comparative International Development* 32, 56–91.
- The Worldwide Sustainable Coffee Fund (2005). "Analysis of the common code for the coffee community", Correspondence about sustainability in the coffee business, Meggen, Switzerland.
- Van Huijstee, M.M.; Francken, M. & Leroy, P. (2007). "Partnerships for sustainable development: A review of current literature", *Environmental Sciences* 4 (2), 75–89.
- Venkatachalam, L. (2005). "Perspectives on sustainability and globalization and the challenges for the coffee sector". En *Proceedings of the second world coffee conference*, Salvador, Bahia, Brazil, September.
- Visseren-Hamakers, I.J. & Glasbergen, P. (2007). "Partnerships in forest governance", *Global Environmental Change* 17, 408–419.
- Visseren-Hamakers, I.J.; Arts, B. & Glasbergen, P. (2007). "Partnership as governance mechanism in development cooperation: intersectoral North–South partnerships for marine biodiversity". En Glasbergen, P.; Biermann, F. & Mol, A.P.J. (Ed.), *Partnerships, governance and sustainable development. Reflections on theory and practice*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

COMUNICACIONES PERSONALES:

Aerts, J. (2006). Coordinador de la Red Europea, Rainforest Alliance, Amsterdam. Entrevistado el 9 de agosto de 2006.

Danse, M. (2006). Científico Investigador, Agricultural Economics Research Institute LEI, Wageningen University. Entrevistado el 23 de octubre de 2006.

Díaz Porras, R. (2006). Director General, Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible -CINPE, Universidad Nacional, Costa Rica. Entrevistado el 29 de mayo de 2006.

Gitao, P. (2008). Director Ejecutivo, Eastern African Fine Coffees Association -EAFCA. Entrevistado el 16 de enero de 2008 (vía telefónica).

Harmsen, J. (2006). Especialista en café y cocoa, Max Havelaar, Amsterdam. Entrevistado el 10 agosto de 2006.

Kolk, A., (2006). Profesor de Administración Sostenible y Director Investigador, Amsterdam Graduate Business School, University of Amsterdam UVA. Entrevistado el 12 de julio de 2006.

Lania, C. (2006). Director de Mercadeo, UTZ Certified, Amsterdam. Entrevistado el 15 de febrero de 2006.

Mechielsen, F. (2006). Oxfam Novib, The Hague. Entrevistado el 18 de julio de 2006.

Mecklenburg, S. (2007). Vicepresidente, Prácticas de Producción Sostenibles, Starbucks Coffee Company, Seattle. Entrevistado el 22 de marzo de 2007 (vía telefónica).

Miltenburg, S. (2006). Gerente, Negocio Sostenible, Sara Lee International. Entrevistado el 12 de octubre de 2006.

Panhuysen, S. (2006). Coordinador del proyecto, Koffiekoalitie, The Hague. Entrevistado el 21 de junio de 2006.

Pedersen, L. (2007). Administrador de Programas de Café, Rainforest Alliance, Costa Rica. Entrevistado el 21 de febrero de 2007 (vía telefónica).

Perk, H. (2006). Stichting Solidaridad, Utrecht. Entrevistado el 19 de junio de 2006.

Rutten, M. (2006). Jefe del proyecto del Código Común para la Comunidad de Café 4C en la Federación de Café Europea, Amsterdam. Entrevistado el 10 de agosto de 2006.

Simons, L. (2006). Director Adjunto/ Director de Mercadeo, UTZ Certified, Amsterdam. Entrevistado el 15 de febrero de 2006.

Taguma, J. (2008). Gerente General, Zambia Coffee Growers Association -ZCGA / Presidente, Eastern African Fine Coffees Association -EAFCA. Entrevistado el 17 de enero de 2008 (vía telefónica).

Van der Velden, I. (2006). Personal ejecutivo América Latina y Asia, Rabobank Foundation, Utrecht. Entrevistado el 9 de octubre de 2006.

Verburg, J. (2006). Consejero en Jefe de Política de Responsabilidad Corporativa Social, Oxfam Novib, The Hague. Entrevistado el 21 de junio de 2006 (vía telefónica).