

# Hacia la re-inventión del Comercio Justo

René Mendoza Vidaurre<sup>1</sup>

*La obra maestra de la injusticia es parecer justo sin serlo. Platón*

*En arca abierta, hasta el más justo peca. Refrán.*

El canto VII de la Odisea cuenta que la diosa Circe había advertido a Ulises de que los navegantes de esos mares se sentían tan fascinados por el canto de las sirenas que se volvían locos y perdían el control de sus naves. Para no sucumbir a ese encantamiento, Ulises pidió que le amarraran al mástil del navío, que los remeros se taparan con cera los oídos, y dispuso que si él, por el hechizo de esos cantos, pedía que lo liberasen, que más bien apretasen sus ataduras. Así fue que Ulises y sus remeros se salvaron, y las sirenas, al fracasar en su objetivo, se precipitaron al abismo.

Ante la intermediación comercial injusta, surgió el comercio justo como alternativa para que las personas que se organicen mejoren sus vidas y para ser un espacio de solidaridad entre diversos actores más allá de las fronteras de los países. Sin embargo, en nuestro estudio de caso en Nicaragua y en Centroamérica indicamos que la institucionalidad de las relaciones de poder bajo el gobierno del mercado de las elites es como las sirenas del mito, capaz de seducir al entramado del comercio justo, de ponerlo en contra de sus propios principios y de hacer de la solidaridad una mera suma de palabras, números y papeles. ¿Cómo puede el comercio justo auto-amarrarse por sí mismo para no sucumbir al canto de las sirenas, y de ese modo crecer profundizando sus principios de comercio justo alternativo? Para responder esta pregunta, damos por sentado que hay cooperativas, organismos y personas excepcionales que prueban la importancia de organizarse y de cultivar la solidaridad global, y que hay cooperativas exitosas –tanto en países del sur como en el norte– en y fuera del comercio justo. Sin embargo, en este artículo estudiamos ciertas prácticas de ese entramado del comercio justo que parecen indicar su involución, y sobre esa base sugerimos su reinventión. Para ello nos centramos en el café, que constituye el 70% del volumen que se comercializa mediante el comercio justo.

## 1. Introducción

El movimiento del Comercio Justo (CJ) nació en 1964 en el marco de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). Desde entonces, varios países europeos promovieron las tiendas UNCTAD que comercializaban productos de países en vías de desarrollo. Después comenzaron las cadenas de tiendas “solidarias”. En 1973 arrancó el CJ del café de cooperativas guatemaltecas con la marca “Indio Solidarity Coffee”. En la década de 1980 aumentó el volumen de los productos con diseño mejorado; en las tiendas solidarias se vendían mezclas de café, té, miel, azúcar, cacao, nueces, banano, flores... En 1988 comenzó a operar en Holanda el sello “Max Havelaar”<sup>2</sup>. En 1997 se creó la Organización Internacional del

---

<sup>1</sup> Varios temas de este artículo fueron discutidos en diferentes momentos con E. Fernández, Y. Lanzas, E. González, S. A. Granados, R. García y B. Suárez, miembros del equipo que el autor coordina. También fueron motivo de reflexión con líderes y socios de cooperativas en varios talleres durante los últimos diez años. Con su publicación de borradores previos, también nos hemos beneficiado de sugerencias de muchos lectores. El presente texto, sin embargo, sigue siendo un borrador abierto a las críticas y a las sugerencias para ser mejorado. Agradecemos los comentarios y sugerencias de A. Grigsby, J. Bastiaensen, F. Huybrechs, M. Lester, S. Sheppard, P. Marchetti y H. Moens a varios borradores de este artículo. Agradecemos a los compradores de café, inspectores de certificadoras, dueños de tostadoras, personal administrativo y técnicos de cooperativas de diversa índole, que de forma anónima y desinteresada compartieron sus experiencias y perspectivas. Y agradecemos a las familias campesinas con quienes hemos compartido tantas dudas e interrogantes sobre este tema.

<sup>2</sup> Multatuli (seudónimo del novelista Holandés y previamente administrador colonial, Eduard Douwes Dekker) escribió en 1860 una novela con ese título (Max Havelaar) donde el protagonista homónimo renuncia a su cargo de administrador colonial en Java (Indonesia) por el abuso colonial de obligar a los productores a sembrar café y caña de azúcar en lugar de productos básicos, y de imponerles un sistema de tributación que generaba hambruna. El libro despertó conciencia sobre el hecho de que la riqueza que se disfrutaba en Europa era producto del sufrimiento de la

CJ (siglas en inglés FLO, Fairtrade Labelling Organization) para que, según MacDonald (2007), las familias productoras enfrenten sus adversidades y vulnerabilidades y mejoren sus habilidades organizacionales.

La entrada de FLO significó un cambio substancial del movimiento del CJ: de ventas marginales de cadenas alternativas criticando al capitalismo a entrar al *mainstream* del mercado capitalista de productos y marcas transando grandes volúmenes. El argumento para ello fue que así transformarían ese mercado capitalista y mejorarían los ingresos de las familias productoras. Fue, según Taylor et al (2005:204), un viraje de una estructura de gobernanza ATO (Organización de comercio alternativo) que enfatizaba relaciones directas entre consumidores y productores a una marca más impersonal con estrategia convencional de búsqueda de nichos de mercado. Este viraje fue acompañado de un mayor control de los países del norte sobre FLO, donde los votos de las organizaciones de productores no tenía mayor peso; fue un inicio de FLO con déficit democrático.

A los años, este auge del CJ devino en una crisis interna y luego en un cambio de su estructura de gobernanza. Un debate iniciado en 2001 concluyó con la escisión en 2011 del CJ: Fair trade de Estados Unidos (FT-USA) se retiró de FLO (ver: Mendoza et al 2012 y Mendoza, 2012a). FT-USA preconizó el “comercio justo para todos”, propuso aumentar el volumen de exportaciones de café a base de incluir a las grandes plantaciones (grandes productores), sin importar que esos productores sean o no miembros de cooperativas (Valkila, 2014), argumentando que así beneficiarían también a los trabajadores de esas plantaciones<sup>3</sup>. Como efecto de esa escisión y para contener el apoyo de las organizaciones de pequeños productores, FLO aceptó en 2012 que las decisiones en FLO sean compartidas en un 50% de votos de organizaciones de tres continentes (Coordinadora Latinoamericana de Comercio Justo de Pequeños Productores, Fair Trade Africa y Network of Asian Producers) que representan a 800 organizaciones y a un millón de pequeños productores de 60 países de África, Asia y América Latina, y 50% de votos de 21 marcas nacionales de Europa y de Estados Unidos.

Lejos de liberarse de esa crisis en 2011, el entramado del CJ<sup>4</sup> enfrenta nuevos desafíos. El sello FT enfrenta cada vez más competencia de otros sellos como Rainforest Alliance, UTZ, Café practices, con similares atributos. Muchos compradores y tostadores de café se decantan por el nuevo enfoque *direct-trade*, un enfoque que ha emergido en la industria de cafés especiales (cafés diferenciados por su calidad, aroma, origen y atributos intangibles como lo social y la sostenibilidad ambiental) y que “está basado en construir relaciones directas y transparentes entre los tostadores de café y los productores”, lo que llaman “negocios conectados” en mercados de mejor precio y mayor estabilidad (Borella et al, 2015). Y muchas cooperativas están enfrentando una mezcla de crisis de gobernanza y el ser ‘privatizadas’ por sus propios liderazgos sea partes de sus inversiones físicas o que las cooperativas son manejadas como si fuese ‘organizaciones privadas’, los que tienen consecuencias de virajes hacia estructuras de gobernanza menos democráticas. Estos elementos expresan un contexto de mercado neoliberal crecientemente absorbente, con una

---

población en otras partes del mundo. Esto a su vez dio lugar a una política de ética que consistía en retribuir esa riqueza educando a algunos grupos nativos leales al gobierno colonial.

<sup>3</sup> P. Rice, gerente de FairTrade EEUU, en New York Times, se pregunta: “¿queremos un comercio justo pequeño y puro, o queremos comercio justo para todos?” (ver: <http://www.nytimes.com/2011/11/24/business/as-fair-trade-movement-grows-a-dispute-over-itsdirection.html?scp=1&sq=fair%20trade&st=cse6>). Rice vuelve a la carga en Los Angeles Times: “el cambio es necesario para llegar a un gran número de trabajadores de café que no tienen tierra y que son los pobres de los más pobres” (ver: <http://articles.latimes.com/2012/jan/22/business/la-fi-fair-trade-20120123#.TyWI8SaFV8s.mailto>). En esa misma entrevista, D. Cycon, de Dean’sBeansOrganicCoffeeCompany de Massachusetts, responde: “Starbucks, Green Mountain y otras compañías de café llegarán a ser 100% comercio justo, no porque hayan cambiado un ápice en sus prácticas de negocios, sino porque FairTrade EEUU cambió las reglas del juego”. Este debate es discutido en: Mendoza et al (2012) y Mendoza (2012a).

<sup>4</sup> Estrictamente el CJ actual es la organización internacional FLO (Fairtrade Labelling Organization International) y Fair Trade-USA (CJ-Estados Unidos). Llamamos “entramado del CJ” al conjunto de cooperativas, certificadoras, banca social y compradores que operan bajo el sello FT.

competencia dura y creciente, con una estructura que mercantiliza todo y que en correspondencia moldea cambios en las cadenas de producción y de comercialización. Ello nos revela la paradoja del CJ, de crecer involucrando: crecer en volúmenes entrando al mercado convencional (*mainstream*) mientras descuida buena parte de sus principios de transformar las relaciones injustas del comercio; de conquistar mercados y de ser absorbido por esos mercados; de dinamizar económicamente al cooperativismo y a la vez de vaciarla de su lado asociativo.

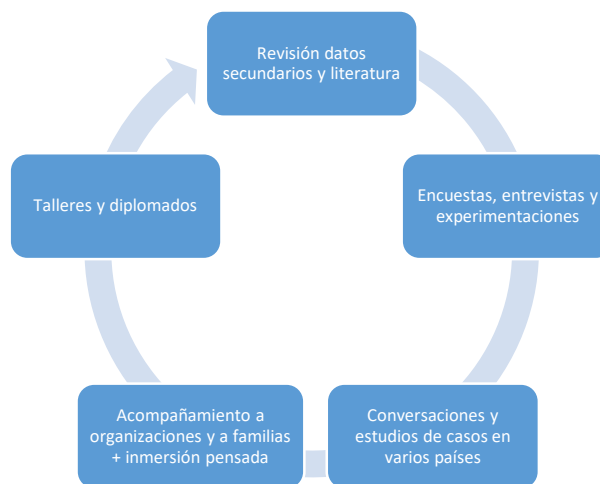
Ese contexto absorbente moldea a los actores y a la vez es moldeado por ellos. Esto nos refiere a la relación entre estructura y agencia (Giddens, 1988). La perspectiva estructural por sí sola tiene el riesgo del determinismo, mientras el solo ver a los actores y sus acciones porta el riesgo del voluntarismo; un balance es necesario entre teoría de la agencia y estructuras situados en “relaciones de tiempo-espacio inherentes en la constitución de toda interacción social” (Giddens, 1988:3). Las estructuras se expresan en reglas y regularidades, fenómenos colectivos y persistentes, como “las corrientes submarinas” debajo de las olas, mientras los actores sociales, que son como “las olas del mar”, producen y reproducen las estructuras interpretándolas en sus acciones. Las estructuras, como la intermediación convencional o la del CJ, limitan y posibilitan el accionar de los actores sociales sin determinarlo al 100%; es ahí donde surgen relaciones recíprocas entre actores individuales y colectivos.

En este artículo enfocamos esa interacción entre estructuras y actores. A la luz de ese marco no estamos proponiendo que el CJ resuelva la paradoja de ‘crecimiento con involución’ regresando a como cuando era ATO trabajando con pequeñas transacciones económicas. Mas bien proponemos que el CJ resuelva esa paradoja de ‘crecimiento con involución’ aumentando su crecimiento actual mientras profundiza sus estructuras democráticas y mejora su capacidad de gobernar esos mercados a favor de sus sociedades.

Para ello, trabajamos una base de información y análisis que proviene de varias fuentes y dinámicas de trabajo compartidos con diferentes actores de forma reflexiva<sup>5</sup>: ver Figura 1. Primero, hacemos uso de métodos convencionales, como el revisar estudios que sobre el CJ se han publicado en los últimos años, y el analizar datos secundarios correspondientes a fin de ubicarnos en los hallazgos de conocimiento acumulado.

Segundo, hemos organizado 500 encuestas a familias asociadas de 7 organizaciones, de las que se puede obtener información sobre la producción y destino comercial del café. Hacemos entrevistas a gerentes de empresas, comerciantes y productores individuales en el lado de la cadena de café convencional y privado, así como con algunos compradores que forman parte del movimiento *direct-trade*. Y experimentamos con el pesaje del café desde su estado cereza hasta oro exportable, se hace catación paralela a lo que hacen las organizaciones y compradores de café, y se conversa con comerciantes y catadores para entender el proceso de esas operaciones y lo que está en juego.

**Figura 1. Metodología reflexiva**



<sup>5</sup> Hemos dado seguimiento al tema del comercio justo en torno al café desde 1996 (ver: Mendoza 1996, 2003, 2012a y 2012b; Mendoza & Bastiaensen, 2002).

Tercero, hemos sostenido conversaciones con las familias asociadas, inspectores de certificadoras, compradores y/o tostadores de café, cooperativistas de los Estados Unidos y de las tiendas-cooperativas de Europa, funcionarios de la banca social y con responsables de organismos de la cooperación internacional. En ese marco hemos estudiado experiencias destacadas de cooperativas de cada país de Centroamérica (ver Mendoza, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2017a, 2017b, 2017c, 2017d; Mendoza y Peña, 2017) y hemos visitado cooperativas de Bolivia, Colombia, Italia y de Estados Unidos. Esto nos ayudó a ponderar similitudes y diferencias entre las cooperativas, a la vez que completar nuestra lectura sobre el CJ desde el lado de los compradores de café y tiendas de solidaridad en Europa y en los Estados Unidos. Al decir ‘conversaciones’, las distinguimos de entrevistas que es más de una vía, de alguien que pregunta y de otro que responde, mientras una conversación es interactiva, supone mutua escucha y reflexión para generar y explicitar saberes. Conversaciones con 1 hasta 5 personas es de intercambio de ideas, de preguntas que hacemos y preguntas que nos hacen, de informaciones que cruzan, de análisis grupal y de su traducción en propuestas de acción. En algunos casos sostenemos conversaciones vía skype y vía correo electrónico; y nos alimentamos de las reacciones on line a las constantes publicaciones que hacemos sobre los procesos que vamos encontrándonos con relación al desarrollo rural. En este camino hemos aprendido que toda persona tiene información (en su mente, de forma escrita en actas o notas, recibos, pagarés, contratos, y hasta cuadros de datos) y capacidad de análisis (p.ej., analiza las condiciones del medio y sus recursos antes de sembrar maíz o café), y en correspondencia toda persona es susceptible a cambiar en la medida que aprende, sean socios de cooperativas o facilitadores.

Cuarto, desde el año 2010 estamos trabajando con 35 cooperativas de primer grado en Nicaragua, lo que significa el 20% del total de las cooperativas cafetaleras de primer grado, dando seguimiento a –y acompañándoles en– sus acciones; y colaboramos con decenas de organizaciones de Honduras, Guatemala, El Salvador y Panamá (ver: Mendoza, 2016a, 2016c, 2016d, 2017a, 2017b, 2017c y 2017d; Mendoza y Peña, 2017). Ello nos ha empujado a hacer inmersión pensada (vivir con las familias y pensar esa experiencia como un evento único) en la vida de sus asociados, en la de las organizaciones y en la vida de los acompañantes, proveyéndonos una comprensión desde adentro de las cooperativas y por varios años<sup>6</sup>. En esto aprendimos que los significados detrás de los números importan mucho, y que ello se logra en la medida que nos ‘ponemos en los zapatos’ de las familias asociadas y los acompañamos en su camino, lo que incluye no solo entender pero construir amistad; es esta relación que hace avanzar una comprensión que provoca cambios en ellos y sus acompañantes.

Finalmente, hemos sostenido decenas de talleres y Diplomados<sup>7</sup>, donde a diferencia de las ‘capacitaciones’, que consiste en preparar algún contenido de conocimiento y proveerla a la audiencia, triangulamos información y análisis con los asociados, directivos, técnicos y gerentes de las cooperativas productoras de café, y facilitamos procesos de reflexión. Buena parte de este texto ha ido surgiendo en estos espacios, de idas y venidas, no tanto porque “del choque de las piedras nazca la luz,” pero de producir preguntas en encuentros y choques de las ‘piedras tectónicas mentales’ en un mundo en que los espacios para reflexionar son cada vez más escasos.

---

<sup>6</sup> Como parte de ese acompañamiento, en el presente año (2016) 7 cooperativas han levantando encuestas a sus asociados, la que se repetirá cada dos años. Buscamos que las cooperativas organicen su información y que paulatinamente lo analicen para afinar sus políticas. Esas encuestas nos permiten ponderar los cambios que se van dando en la vida de las familias asociadas y la influencia o no de las políticas de las cooperativas –y del comercio justo. En 2017 se ampliará esta muestra a 15 cooperativas.

<sup>7</sup> Los talleres incluyen reflexiones grupales de 15 a 30 participantes, y Diplomados sobre cooperativismo que organizamos para las organizaciones asociativas incluyen de 35 a 60 participantes; son talleres y diplomados que está basados en estudios previos y en temas que son desafíos comunes para, en esos espacios, deliberar reflexivamente las temáticas. Son espacios donde las y los líderes tienen voz.

Es esta combinación de métodos convencionales y procesos de conversación, acompañamiento, inmersión pensada y facilitación, hemos cultivado una metodología reflexiva con múltiples productos, uno de los cuales es este texto. Después de esta sección, la segunda sección presenta el carácter innovativo del CJ. La tercera sección describe ese contexto de mercado neoliberal que absorbe lo innovativo del CJ y provoca su paradójica involución. La cuarta, quinta y sexta sección discuten los procesos de cómo se da esa involución. La séptima sección presenta dos rutas complementarias para que el CJ se reinvente. Y las conclusiones resumen los principales hallazgos del texto.

## 2. La novedad del comercio justo

Desde nuestra experiencia hay al menos dos grandes obstáculos para que las familias de los pequeños productores salgan de la pobreza: la desorganización organizada entre los productores y su posición en la red que intermedia su acceso a los mercados. El primero refiere a personas que desconfían de otras formas de organización que no sea ‘la familia extendida’ (unidad familiar de padres e hijos + tíos y tías, hermanos y hermanas, primos y primas). Esa institución de familia extendida les ofrece una red protectora que evita que sus miembros empeoren y hacen que sobrevivan, a la vez les impide organizarse en otros espacios que impliquen abandonar esa institución familiar para mejorar sus vidas. Es un ejemplo de lo que Woolcock y Narayan (2000:232) han llamado ‘capital social de adhesión’ (*bonding social capital*): redes sociales protectoras y solidarias cercanas que son muy útiles para la sobrevivencia de las personas pobres y a la vez limitan a que las personas puedan crear lazos e iniciativas más allá de un círculo cercano con pocas oportunidades de crecer. Es una institución moldeada para resistir los acosos sistemáticos del despojo de sus tierras, de que se vuelvan monocultivista y dejar su estrategia de alimentar a la familia, y es un modo de organización coherente con su racionalidad de diversificar (u organizar la ‘milpa’) para reducir riesgos que los lleve a empeorar.

La segunda refiere a la red de intermediación bajo relaciones patrón-cliente que combina usura, precios bajos y engaño en el pesaje y en el control de calidad del producto<sup>8</sup>, que está mediada por relaciones de lealtad (sumisión) y de información escondida, y que se mueve bajo la premisa de que “el colmo del pobre es no tener quien lo explote”<sup>9</sup>, porque en momentos de extrema urgencia (p.ej. enfermedad de algún miembro familiar) esa red le “saca de apuros” a las familias empobrecidas o a quienes caen en desgracia – de ahí la expresión institucionalizada de “siempre necesitamos un patrón”. La institución de la familia extendida impide que sus miembros caigan en miseria y a la vez que lo detiene de “salir del pozo de la pobreza”; mientras la intermediación comercial-financiera es un mecanismo de despojo sistemático, combinado con “ayudas temporales”, de familias campesinas que al cabo de 20 a 25 años se ven obligadas a moverse so pena de descampesinizarse; ambas instituciones se complementan y se rechazan, coinciden en el momento de evitar que alguien caiga en miseria (“pozo”) acentuando la institución de “siempre necesitamos un patrón”, y chocan cuando la red de comercialización despoja a las familias campesinas y la institución familiar resiste.

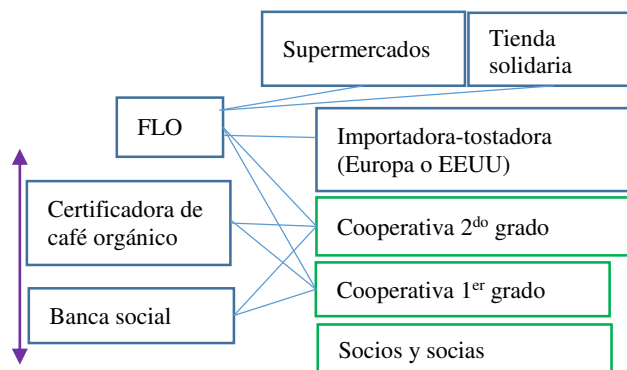
---

<sup>8</sup> La usura y el sistema de habilitación para productos y trabajo constituyen instituciones de intermediación centenarias, partes de la estructural rural-urbana en torno a actividades agropecuarias. Una habilitación de producto es, por ejemplo, la “compra de café de futuro” en el 40% del valor del café Mendoza, Fernández y Kuhnekath, 2013).

<sup>9</sup> Con el apoyo de F. Hybrechs recogemos una frase de la economista J. Robinson (1903-1983), quien expresó: “the misery of being exploited by capitalists is nothing compared to the misery of not being exploited at all”. Ella, con cierta ironía expresa la dureza de la explotación que no se compara con la dureza de no ser explotado; mientras en la cita de arriba, el ser explotado, a pesar de lo denigrante e injusto que pueda ser, es mejor a no ser explotado, porque entonces se carece de trabajo o de comerciantes que te compren tu producto, lo que es “el colmo del pobre”. De ahí que se vislumbre conexión entre esa frase y la que dice: “siempre necesitamos de un patrón”.

Ante ambas instituciones, el CJ respondió con una perspectiva integral y con una ruta alternativa —explícitamente en contra del injusta intermediación e implícitamente contribuyendo a que las familias se organicen. La figura 2 muestra el conjunto del entramado del CJ: cooperativas, certificadoras, banca social y compradores que operan bajo el sello del CJ; en el lado derecho está la cadena de actores que se mueven en torno al café, y en el izquierdo están los organismos que apoyan una parte o el conjunto de la cadena.

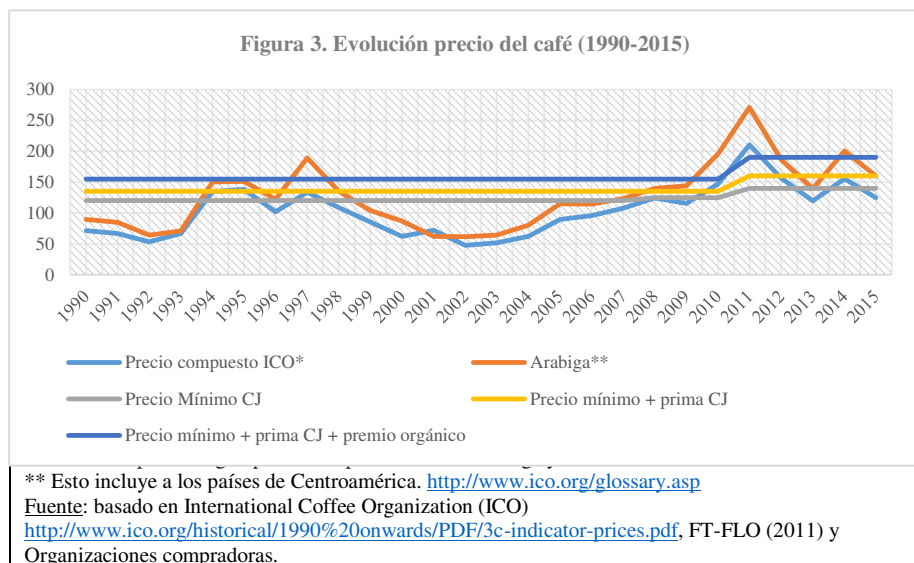
Figura 2. Estructura del comercio justo



Apoyados por el enfoque “principal/agente” de la economía institucional, en que el *principal* define las políticas y las reglas, y el *agente* los ejecuta bajo la dirección del *principal*, observamos que hay múltiples *principal-agentes* en la cadena y que interactúan entre sí (ver flecha morada que simboliza esa inter-acción). En el caso de las cooperativas (ver color verde), los asociados a través de su asamblea son el *principal*, sus líderes son el *agente*, luego esos líderes son el *principal* con relación al staff administrativo, que son el *agente* (ver flecha verde: la lógica de las familias asociadas que crean su medio, las cooperativas). En FLO sus miembros a través de su asamblea constituyen el *principal*, y la certificadora FLO-CERT el *agente*. En las certificadoras de productos orgánicos, las leyes de EEUU, Europa, Japón o de China son el *principal*, y las certificadoras el *agente*. Más de fondo, los principios del CJ —y no los del mercado del comercio convencional gobernado por grandes capitales y conectados con la intermediación tradicional— son el *principal* y las organizaciones (cooperativas, certificadoras, banca social, compradores) son el *agente*, en función de construir justicia a favor de las familias productoras. Es la justicia social y no la justicia del mercado la que mueve estas cadenas de actores.

En coherencia, hay cuatro elementos que distinguen al CJ. Primero, para que los productores eviten la usura y garanticen el producto, socios y socias de cooperativas reciben crédito a través de sus cooperativas, capital que viene de la banca social (9% tasa de interés) y de los compradores de café (empresas, tiendas y cooperativas de solidaridad en Europa y Estados Unidos); buena parte de ese crédito es prefinanciamiento que corresponde al 50% del valor del producto que van a comprar con cero tasa de interés.

Segundo, para evitar que los productores caigan en miseria por la reducción de los precios del café, y para incentivar una agricultura sostenible, CJ define un precio mínimo de 1.20 hasta 2008, de 1.25 hasta 2011 y desde ese año US\$1.40/lb. Es decir, siguiendo la figura 3, si los precios internacionales están debajo de dichos precios, el café en la cadena del CJ se rigen bajo se precio mínimo. Adicionalmente,



el CJ provee US\$0.20/lb como FT-prima y US\$0.30/lb como premio orgánico, en caso el café es orgánico, y generalmente premia la calidad del producto con un precio plus que varía de comprador a comprador. El

FT-prima está condicionado a un plan que la asamblea de la cooperativa aprueba (Fairtrade, 2009)<sup>10</sup>, y de los cuáles se exige que US\$0.05/lb sea para que la familia mejore la productividad de su café (FT-FLO, 2011); mientras el premio orgánico se acuerda va al productor. Ver Cuadro 2 las ventajas de ser parte del CJ y –aún más– de producir café orgánico.

Cuadro 1. Precios e incentivos (café \$/lb)				
	Precio Mínimo	Prima CJ	Premio Orgánico	Total
Cooperativa parte del CJ con café convencional	1.4	0.2	0	1.6
Cooperativa parte del CJ y con café orgánico	1.4	0.2	0.3	1.9

Tercero, para que exista trazabilidad en el producto y se construya confianza en relaciones de largo plazo, hay organizaciones que certifican *in situ* el cumplimiento de acuerdos y políticas; para el café orgánico lo hacen certificadoras internacionales, para la prima y prácticas del CJ lo hace FLO CERT; los compradores –además de requerir la muestra de café y una determinada calidad del producto– se ciñen a las certificadoras, y la banca social a su procedimiento de análisis financiero.

Cuarto, se consolida una relación directa entre consumidores y productores, en la que las ganancias del CJ las manejan los mismos productores y las reinvierten en sus comunidades y en sus propias familias y fincas (ver recuadro).

**Recuadro 1. Propósitos del CJ según Cafédirect**

*Reinvertimos las ganancias de tus compras en los productores y en las comunidades. Esto además de la prima de CJ que les pagamos a los productores. Reinvertimos como mínimo la tercera parte de nuestras ganancias, y hasta ahora hemos reinvertido más del 50% de nuestras ganancias. Creemos que los productores son los más indicados para decidir cómo se deben reinvertir estas ganancias en sus comunidades, por lo tanto, desde 2009 los proyectos de desarrollo han sido manejados por Cafédirect Producers' Foundation (CPF), una organización de beneficencia dirigida por productores para los productores.*

Etiqueta de Cafédirect 100 gramos. <http://www.cafedirect.co.uk/discover-our-difference/reinvestment/>

El CJ, además de su cariz económico, es también social, político, ambiental y cultural, como indican sus once principios: oportunidades para productores económicamente desfavorecidos, transparencia, relaciones comerciales, pago de precios y salarios justos, no a la explotación infantil, equidad de género, condiciones de trabajo dignas, fortalecimiento de capacidades, promoción del comercio justo, protección del medio ambiente, y preservación y defensa de la identidad. Ver figura 4.



Fuente: [https://www.google.com/search?q=comercio+justo&biw=1366&bih=635&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqj=2&ved=0ahUKewiTOPOZme7LAhXBrB4KHRvzBiUQ\\_AUIBygC#imgrc=bLBNi-moiO1BfM%3A](https://www.google.com/search?q=comercio+justo&biw=1366&bih=635&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqj=2&ved=0ahUKewiTOPOZme7LAhXBrB4KHRvzBiUQ_AUIBygC#imgrc=bLBNi-moiO1BfM%3A)

<sup>10</sup> La prima del CJ, según Fairtrade (2009), debe regirse por un plan anual que la cooperativa elabore de forma “transparente, participativa y democrática.” Fairtrade no dice en qué usar la prima, aunque sugiere que en ese plan incluyan inversiones para los asociados, infraestructura en educación y salud de la comunidad, apoyo a personas con enfermedades y grupos con discapacidad, así como empoderamiento de mujeres, y créditos y/o fondos revolventes.

De lo anterior, destaca la combinación de comercio, finanzas y producción en una estructura transnacional de contrapartes norte-sur, con un marco plural de principios de igualdad y de equidad. Ello conduce a que las familias se organicen, mejoren su producción, sus vidas y su identidad en familia y en comunidad, y cultiven una relación directa con los consumidores. El CJ es un espacio de aprendizaje transnacional y de transformación social, económica y ambiental, con enorme compromiso de los países del norte hacia los países del sur, y de los consumidores hacia las familias productoras. El siguiente Cuadro revela su evolución y el momento en que se encuentra.

**Cuadro 2. Evolución del comercio justo**

	Fase 1 (1980-2000)	Fase 2 (2001-2010)	Fase 3 (2011-2020)
Enfoque y relaciones en la cadena del CJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizaciones de comercio alternativo (ATO): relaciones directas entre productores y consumidores vía campaña de educación y visitas de consumidores a productores</li> <li>- nicho de mercado (solidario)</li> <li>- exigencia calidad del producto</li> <li>- precio mínimo: 1.20</li> <li>- prima FT: 0.15</li> <li>- premio orgánico: 0.20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rápido crecimiento de transacciones del café al mercado convencional</li> <li>- mejor precio para el productor en particular entre 2001 y 2006</li> <li>- nicho de mercado solidario y mercado masivo</li> <li>- exigencia calidad se relativizó</li> <li>- precio mínimo: 1.25 (desde 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alto volumen de transacciones</li> <li>- diferencia de precios entre la cadena del CJ y el convencional es inexistente</li> <li>- mercado masivo y mercado solidario</li> <li>- café estándar, menos énfasis en calidad del producto.</li> <li>- precio mínimo: 1.40 (desde 2011)</li> <li>- prima FT: 0.20</li> <li>- premio orgánico: 0.30</li> </ul>
Entramado del CJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizaciones asociativas</li> <li>- organización del CJ</li> <li>- compradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starbuck, Green Mountain, Proctor and Gamble, Dunkin' Donuts... se suman a la marca CJ</li> <li>- emergen marcas: Rainforest, UTZ,</li> <li>- 670,000 pequeños productores de café en A.L., Africa y Asia (Reynolds et al 2004: 1112)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starbuck y Green Mountain se retiran del CJ</li> <li>- FLO y FT-USA se separan.</li> <li>- fuerte competencia de marcas</li> <li>- pequeños tostadores se decantan por <i>direct trade</i></li> </ul>
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- políticas ESAF: apertura comercial, privatización y reducción del papel del estado</li> <li>- fuerte cooperación internacional (proyectos donados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recrudescimiento pensamiento neoliberal</li> <li>- fuerte cooperación internacional</li> <li>- primera mitad del 2000 bajos precios internacionales del café; después precios altos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pensamiento neoliberal</li> <li>- reducción de la cooperación internacional</li> <li>- persiste altos precios internacionales del café</li> <li>- cooperativas entran en crisis</li> </ul>

Hasta aquí hemos descrito la visión con la que el CJ emergió, el modo cómo se organizó para llevar a cabo esa visión y la evolución que tuvo. En la medida que este innovativo e importante sistema de CJ ha crecido y el contexto de mercado se ha expandido y endurecido, argumentamos que el CJ ha involucionado, particularmente en los últimos 15 años. De eso trata la sección que sigue.

### 3. Estructura del mercado y de la ayuda internacional, un 'alicate' absorbente

En esta sección describimos los procesos que han preparado el 'terreno' en el que el CJ fue absorbido. Esos procesos refieren a las condiciones estructurales del mercado y a las de la ayuda internacional. Teniendo "el terreno preparado" como una tela de araña esperando a sus 'víctimas', se introdujeron los mecanismos bajo los cuales esa absorción se ha traducido en involución, mecanismos que después serán explicados en las próximas secciones.

#### 3.1 Tendencias en la dictadura del mercado

Stiglitz (2016) nos recuerda que la re-estructuración de las políticas de los mercados incrementó la desigualdad y des-aceleró el crecimiento de la economía; es decir, en la medida que las elites económicas (banca y corporaciones, finanzas y comercio) instauraron la dictadura del mercado, ellos se beneficiaron a costa de los demás. Milanovic (2016), estudiando 20 años bajo políticas neoliberales entre 1998 y 2008, encontró que el 1% de la población (plutócratas del mundo y clase media de economías emergentes de



Asia) fueron los ganadores. El neoliberalismo nos presenta un ‘mercado natural’ sin arraigo social e institucional, como creencia fundamentalista, mientras impulsa mercados enraizados en los intereses del capital internacional con regulación manipulada (p.ej. sin impuestos para las familias ricas; regulaciones que castigan la importación de productos más procesados de parte de los países desarrollados). A diferencia de ese mito del mercado sesgado, entendemos en línea con Polanyi (2001) mercado como siempre enraizada social e institucionalmente (*always institutionally embedded*).

Ese mito del mercado fundamentalista concibe que solo existe un camino para el desarrollo, que todo está determinado por el mercado (controlado por las elites) y que para reducir la desigualdad se requiere no menos mercado de la élite sino más mercado de la elite. El movimiento del CJ, precisamente, constituyó un tipo de mercado enraizado en las mayorías, en las familias de pequeños productores y consumidores, bajo la idea de que mercado ‘alternativo’ es posible y necesario para reducir la desigualdad. ¿Cómo se expresa esa relación de mercados alrededor del café, rubro en torno al cual estamos discerniendo el CJ?

Ponderando la formación del precio del café en los últimos 80 años, observamos que la tendencia histórica es que las familias productoras vayan perdiendo. En la década de 1930, el precio al productor con relación al valor final del café tostado y molido era del 33% (Wickizer, 1943), 27% en la década de 1970 (Clairmonte & Cavanagh, 1988), 15-20% en la década de 1990 (Pelupessy, 1999), 10% en 2001 (Mendoza & Bastiaensen, 2002) y 11.67% en 2009 (Mendoza, 2012b); o sea, de 33% a 12% en ocho décadas<sup>11</sup>. Además, Valkila, Haaparanta and Niemi (2010:266) encontraron que los consumidores de Finlandia pagan más por el café certificado CJ que otros cafés, pero que solo 11.5% de ese pago adicional iba a los países exportadores. De esto, la brecha entre el precio al consumidor y el precio al productor se ensancha cada vez más; o sea, la idea del CJ de que el consumidor pague un precio mayor para redistribuir más a las familias productoras, aparentemente no se ha dado. Una segunda idea del CJ ha sido el obviar al sector intermediario para beneficiar más a las familias productoras, pero al parecer ese sector intermediario es la que más se ha beneficiado, ha crecido y ha dificultado aun más el ideal de comunicación directa entre productores y consumidores. Stiglitz (2002) argumentó que el problema no era la globalización, sino la gestión de la misma; 15 años después, él mismo, Stiglitz (2016), reconoce que la gestión no cambió nada. Al parecer el caso del café expresa también esa realidad.

Al observar el aumento del valor del café encontramos que el producto final contiene de forma creciente más y más insumos que han aumentado su valor agregado. Esto es parte de lo que se llama “revolución de los supermercados” manejados desde la demanda (*market driven economies*) en el que la distribución mayorista define reglas y gobierna el conjunto de la cadena de los productos (ver Reardon, 2007). Esto significa que el resto de los actores de la cadena se someten a la demanda de productos –en cantidad y calidad requerida, y en el tiempo determinado. En correspondencia, si el mercado demanda café, todos los actores, incluyendo las cooperativas, corren a responder con café en la cantidad y calidad para el momento definido. Es cuando se usa tecnología intensiva y/o surgen métodos de innovación como el post fordismo y el de control total de la calidad, para aumentar la productividad del rubro y de esa manera responder con eficiencia y efectividad a las demandas del mercado. Quienes no responden al mercado dan ‘un paso al costado’ y como perdedores ya no entran a la historia.

El mercado ha ido demandando productos de calidades y con mayor diferenciación. Países como Colombia y Costa Rica han conquistado mercados para cafés especiales; en particular Colombia, país que comercializa cerca del 50% del total de su café como café especial (ver por ejemplo su marca insigne Juan Valdez). En cambio el CJ, al parecer, creció en volumen y no tanto en diferenciación de productos, lo que lo ha dejado como ‘gallina maneadá’ para responder a esa dictadura o revolución del mercado. En este

---

<sup>11</sup> Si el cálculo fuese sobre el café en taza, el precio al productor en términos relativos es hasta menos del 1%. Esto en buena parte se debe a los costos de un sinnúmero de otros ingredientes y procesos en que se incurre para tener una taza de café en las cafeterías.

contexto, el sello CJ, además de ser costoso que casi iguala la prima del CJ (Valkila, 2014:44)<sup>12</sup>, ha perdido atractivo ante los consumidores y enfrenta cada vez más competencia, pues han surgido numerosos sellos que pregonan diversos atributos ambientales y sociales, por lo que el sello CJ pierde atractivo ante los consumidores; en correspondencia, en los últimos tres años, por ejemplo, grandes compradores de café con sello CJ, como Green Mountain<sup>13</sup> y Starbuck, han prescindido del sello CJ<sup>14</sup>. Además, muchos compradores —y crecientemente— tostadores de café se decantan por el enfoque *direct-trade* en lugar del *fair-trade*, tal como dijimos en páginas anteriores, porque buscan café ecológico y de mayor calidad, y sobre todo, porque quieren que los precios adicionales que ofrecen les lleguen a los productores en lugar de que se queden en las estructuras administrativas —o sea en la parte intermedia. Poco a poco va apareciendo esa situación de ‘gallina maneadá’.

También han surgido otros modelos, sea en respuesta al mercado o como alternativas a ello. El modelo Starbuck y su sello *Café practices*, revolucionando las cafeterías del mundo, con su propio sello y gobernando toda la cadena de arriba hacia abajo. Otro modelo diferente, de relación directa entre productores y consumidores es la cafetería Capeltic en México que surge de una alianza entre una cooperativa de Chiapas y la Universidad Iberoamericana (ver Colsa, 2013); también una cooperativa de Panamá que organiza la cadena del café, desde la producción hasta su torrefacción (ver Mendoza, 2017a). Ambos casos expresan un modelo que rompe el modelo de mercado de las elites<sup>15</sup>. Este segundo modelo revela que la relación productores y consumidores, un ideal del CJ de los años de 1980 y de 1990, puede ser logrado por otro camino diferente al del CJ. Lo de ‘maneadá’ se aclara más: respondiendo al mercado de más volumen (*mass production commodity*) y no necesariamente al mercado de más productos diferenciados (*decommodified specialized production*), el CJ perdió terreno mientras su misión original de ‘ser alternativo’ comenzó a diluirse, y hasta ser ocupado por otras iniciativas.

Entonces por un lado el CJ es absorbido por el mercado que demanda volumen de café y no tanto por el mercado que demanda productos diferenciados<sup>16</sup>, pero que detrás de ese flujo de productos está ese mercado enraizados en los intereses de las elites transnacionales; y por otro lado el CJ enfrenta mayor competencia en esa ruta del *mainstream* a donde se halla, competencia no solo de otros sellos sino de tostadores pequeños con compromiso social, mientras otros modelos afloran buscando comunicar a los consumidores y los productores. Una expresión de esa doble absorción es la división de FT-USA y FLO.

---

<sup>12</sup> Valkilia (2014:44) calcula que 15 centavos de euro por paquete de café en 2006 fue al país productor, mientras el costo de la licencia de FT y el costo de certificación en el país productor eran 13 centavos de euro por paquete de café. Él concluye que los consumidores están pagando con su ‘donación’ casi el costo de administración del CJ, además de beneficiar a las distribuidoras y tostadoras en Finlandia.

<sup>13</sup> En la decisión de Green Mountain también tiene que ver el cambio de propietarios. Los actuales, a diferencia del anterior, prefieren centrarse en el negocio del café sin apoyar el desarrollo institucional de las cooperativas.

<sup>14</sup> Esta situación de compradores dejando al sello CJ pasa también en otros productos. Por ejemplo una de las marcas de chocolates más conocidas del mundo, Cadbury de la empresa Mondelez, anunció que abandona el sello CJ, que ya cuenta con un esquema de comercio justo propio llamado “cocoa life”, y que para ellos “sostenibilidad tiene que ver con mucho más que los precios.” Ver: Thomas (2016). Agradesco a D. Bojorguez por facilitarme esta información.

<sup>15</sup> Otro caso en Nicaragua, respondiendo al mercado de elites, es la cadena de cafeterías “Casa del café” de la empresa exportadora CISA, quien de esta forma controla toda la cadena del café en el país.

<sup>16</sup> Ruben y Zuniga (2011), basado en un estudio en Nicaragua a la cooperativa PRODECOOP, encontraron que el sector privado ofrece más incentivos para productos de calidad: “The paper finds that Fair Trade provides better prices compared with independent producers, but private labels out-compete Fair Trade in terms of yield and quality performance. While Fair Trade can be helpful to support initial market incorporation, private labels offer more suitable incentives for quality upgrading.”

### 3.2 La ayuda internacional en el comercio justo

En el mismo período en que el poder del mercado enraizado en los intereses de las elites se acrecentaba y el CJ crecía en volumen, también la ayuda internacional se incrementó. Basado en experiencias que conocimos en Centroamérica, buena parte del tipo de cooperación internacional contribuyó a ‘inflar’ a las cooperativas en función de las demandas del mercado e hizo que la llegada de los proyectos aparezca, ante los asociados (familias productoras), como si fuesen beneficios del CJ, contribuyendo con ello a que los asociados se despreocupen por la eficiencia y efectividad de sus organizaciones, lo que aceleró el proceso de involución del CJ<sup>17</sup>.

Buena parte de las inversiones en el beneficiado seco, oficinas, infraestructura de beneficiado húmedo y laboratorios, fueron producto de donaciones de la cooperación internacional. Generalmente el personal de asistencia técnica de las cooperativas eran pagados por la cooperación internacional; aun ahora, las pocas cooperativas que tienen personal técnico generalmente son pagados por proyectos financiados por la cooperación internacional. En muchos casos hasta el salario del personal administrativo-gerencial estaban respaldados con fondos externos. En correspondencia, las cooperativas, aun sin tener una economía de escala y rentabilidad que permitiese contar con estructuras gerenciales, se sumaban a la corriente de tener gerentes y técnicos<sup>18</sup>, técnicos incluso para actividades como el llenar formatos de las certificadoras bajo el mito de que “solo los técnicos pueden llenarlo”<sup>19</sup>. Este personal, a su vez, respondía cada vez más a quiénes les pagaban, los donantes, y cada vez menos a las familias dueñas de las cooperativas.

Dichas estructuras, dado el boom de proyectos y dado la prima del comercio justo, el premio orgánico y otros sobrepagos, no tenían mayor problema de proveer algunos beneficios a los asociados bajo modalidad de crédito o donación (“renovación de café”, “beneficios húmedos”, “gallinas y cerdos”, “mochilas para niños”, “atención médica para las mujeres”, “reforestación”...), quienes creían que esos beneficios eran por ser cooperativas eficientes y por comercializar su café a través del CJ. Tampoco había mayor problema en que las cooperativas pagasen los costos de la certificación FLO y los costos de certificación del café orgánico, en casos de cooperativas con café orgánico, así como pagar los costos de otros sellos como Rainforest Alliance y UTZ que no promueven productos orgánicos pero uso de insumos bajos. Es decir, la cooperación internacional subsidió al CJ, particularmente al crecimiento del sector de intermediación, e indirectamente también ‘infló’ los costos de las certificadoras que podían cobrar más debido a que las cooperativas “recibían donaciones”, y contribuyó a que las cooperativas asuman una estructura salarial y de inversiones que no se correspondía con su capacidad organizacional y grado de crecimiento económico-empresarial<sup>20</sup>. Esas donaciones incluso postergaron la posibilidad de que las familias asociadas diesen pasos

---

<sup>17</sup> No ahondamos aquí otro efecto de la ayuda internacional, la ‘oenegización’ de cooperativas y de gremios internacionales de organizaciones del CJ, que compiten entre sí por recursos externos en lugar de responder a la misión con la que fueron creadas.

<sup>18</sup> Subsidios cubriendo costos de las organizaciones es generalizado en América Latina: ver caso Ceibo de Bolivia (Bebington, et al 1996) y el de Soppexcca in Nicaragua (Donovan & Poole, 2017).

<sup>19</sup> “Las certificadoras pedían que los técnicos lo llenaran; en la cooperativa creíamos que solo los técnicos lo podían hacer. Ahora que nos hemos separado de la cooperativa de segundo grado, y nos estamos manejando nosotros mismos, me tocó como Secretario del Concejo llenar esos formatos. Y todo salió bien”. (J.A. Espinoza, Cooperativa P. Velásquez, San Juan del Río Coco, Nicaragua. Noviembre 2016).

<sup>20</sup> En Nicaragua, muchas cooperativas aparecían con grandes inversiones en lugares donde ni tenían asociados; sus asociados se encontraban en otros municipios; ello sucedía debido a las donaciones que algún organismo les daba para que construyeran sus oficinas o sus inversiones en determinado municipio, y que los directivos o personal gerencial consideraban había que aprovecharlo. En Honduras, algunas cooperativas tenían una estructura de personal que no se correspondía con la capacidad económica y nivel de rentabilidad de sus empresas, pero persistían porque sus salarios eran costeados por la cooperación internacional; una vez que esa ayuda externa se redujo, en particular a partir del 2008, esas organizaciones entraron en crisis. Una situación similar encontramos en Guatemala y en El Salvador. “Mira ese municipio, con los proyectos los salarios de los contadores, administradores y técnicos se

en dirección de mejorar la productividad de sus fincas<sup>21</sup>. En la mayoría de los casos, el organizar cooperativas de segundo grado y el que éstas tengan gerentes con altos salarios no respondía a una lógica económica y asociativa de las cooperativas sino a una lógica política de los gobiernos y de los donantes. La “gallina” se “maneaba” aún más.

Pareciera que ese tipo de ayuda de la cooperación internacional era lo opuesto a una ayuda real que haga diferencia a favor de las familias organizadas<sup>22</sup>. ¿Por qué? Habiendo observado y evaluado tantas experiencias en América Latina, argumentamos que la cooperación internacional tiende a resucitar la vieja teoría de la modernización (o muchas veces adjetivado como ‘eurocentrismo’), concibiendo la situación de los países del sur como el pasado de Europa, obviamente la cooperación internacional concluye que ya conoce ese pasado y su futuro (presente de Europa). Esto, a su vez, subyace la idea que los pueblos carecen de historia propia<sup>23</sup>. De ahí que, generalmente la cooperación internacional no busque estudiar-aprender sobre la realidad de las cooperativas y sus asociados, asuman a priori que la ayuda internacional ayuda y que no se percaten del perjuicio que buena parte de esa ayuda origina a las familias asociadas, quienes como efecto, en muchos casos, como veremos más adelante, han perdido a sus propias organizaciones a manos de las nuevas elites emergentes precisamente con apoyo de la ayuda internacional.

La situación distorsionada que el CJ iba imprimiendo en las cooperativas, se volvió en un problema cuando la cooperación internacional redujo su apoyo (donaciones) de forma drástica en América Latina a partir del año 2008. Entonces algo del mundo real comenzó a aparecer. Familias asociadas que no habían mejorado la productividad de sus fincas a pesar de varios años con buenos precios del café y a pesar de tantos proyectos de la cooperación internacional. Cooperativas de primer grado a veces parecen estar vacías de contenido, muchas de ellas ni siquiera como acopiadoras de café. Estructuras de cooperativas con personal administrativo-gerencial con altos salarios que no se correspondían con la capacidad económica de las cooperativas. Generalmente las cooperativas de segundo grado han logrado grandes inversiones que las cooperativas de primer grado no las consideran suyas. A modo de ilustración, sobre cooperativas de segundo grado a donde más llegó la ayuda internacional, observamos: Mendoza et al (2012:4) listan 13 cooperativas de segundo grado en Nicaragua dedicadas a comercializar café, 5 años después quedan 6 cooperativas funcionando igual o mejor que en 2012; de las restantes 7, 2 quebraron y cerraron oficinas, 2 están con escaso o nulo funcionamiento arrastrado por sus crisis, 1 se dividió y otras 2 en crisis buscando otras rutas para exportar su café<sup>24</sup>.

---

volvieron altos; ahora que no hay proyectos nadie quiere trabajar en las cooperativas de ese municipio, porque las cooperativas ya no tienen proyectos financiados, entonces ya no pueden pagar aquellos salarios altos” (D.R., consultor de una empresa Francesa que compra cacao en Nicaragua).

<sup>21</sup> “Con la llegada de las cooperativas, los rendimientos del café se bajaron. Solo mire lo que pasó con el café orgánico en esta zona que antes se sacaban 20 qq oro, y ahora ni 10 qq se puede sacar.” (J.A. Espinoza, Cooperativa P. Velásquez, San Juan del Río Coco, Nicaragua, Noviembre 2016). Valkila (2009) en un estudio sobre café orgánico en Nicaragua encuentra que en ciertas condiciones, el cultivo del café orgánico puede ser una trampa que impida salir de la pobreza a las familias más pobres.

<sup>22</sup> Aunque aquí estamos refiriéndonos más a un tipo de cooperación internacional, de ‘ayuda que no ayuda’, también ha habido otros tipos de cooperación internacional que han sido ‘ayudas que realmente ayudan’. Esto último lo distinguimos en otro trabajo, ver: Mendoza (2016b).

<sup>23</sup> Esto nos trae a la memoria el aporte de Wolf (1982) sobre los pueblos sin historia y su crítica al eurocentrismo.

<sup>24</sup> Presionado por comentarios de mostrar qué porcentaje de cooperativas estaban en crisis administrativas o que habían quebrado, busqué cooperativas que no estaban en “crisis administrativas” y encontré que eran pocos. Luego conversé con una ex gerente de una cooperativa de segundo grado y que ahora trabaja como consultora sobre temas cooperativos, me dijo: “casi todas están en crisis, corrupciones, cooperativas quebradas; las cooperativas que no están envueltas en crisis administrativas son una completa minoría” (R.C., Septiembre 2016). Al revisar las cooperativas cacaoteras en Nicaragua, un comprador de cacao expresó: “Dime qué cooperativa no está en crisis, porque con las cooperativas y asociaciones de donde compro cacao, están en crisis; una acaba de quebrar, dos están intervenidas por una ONG...”. (Funcionario de una empresa Alemana compradora de cacao, octubre 2016); sobre situación de cooperativas cacaoteras, ver Mendoza (2017e).

Es decir, mientras la dictadura del mercado enraizada en el gran capital se recrudecía, el bajón de la ayuda internacional ‘desinflaba’ la supuesta capacidad de las cooperativas, lo que acentuaba el control de la parte empresarial sobre la parte asociativa de las organizaciones rurales<sup>25</sup>. Éstas empezaron a sentir los problemas, en muchos casos a vender sus bienes para prolongar sus crisis, en otros casos a la quiebra total, en otros casos a resignarse de tener cooperativas privatizadas por las nuevas elites, y en muy pocos casos cooperativas que re-emergían como organizaciones eficientes y efectivas respondiendo a sus asociados.

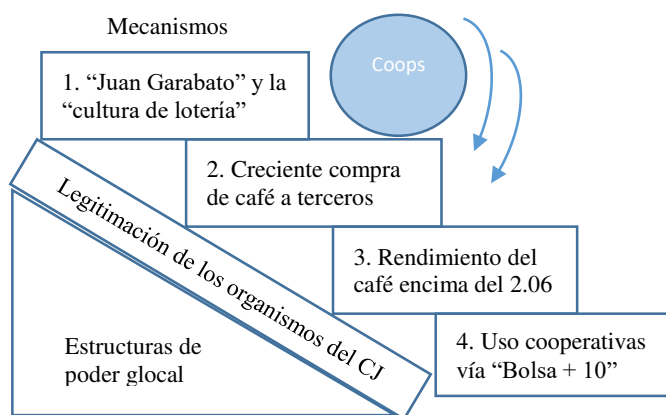
En este contexto es cuando los asociados comienzan a preguntar por los proyectos y a preguntar por la prima del CJ, por el premio del café orgánico... Es cuando la gerencia busca aumentar el volumen de comercialización de café a cualquier costo... Es cuando el lado asociativo de la cooperativa, junto con sus órganos, se descubren con un rol simbólico y hasta instrumentalizado por parte de las gerencias... Es cuando las diferencias entre la cadena del CJ y la del comercio convencional se diluyen, y en muchos casos los asociados notan que reciben precios por su café que hasta son menores que en la intermediación tradicional.

### 3.3 Elementos estructurales del comercio justo

Al cabo de medio siglo de CJ, ¿qué ha pasado? Hasta aquí hemos visto cómo las fuerzas del mercado enraizado en las elites y en la industria de la ayuda internacional moldearon al entramado del CJ, incluyendo a las cooperativas. Por un lado la sometieron a las demandas de productos commodity convirtiendo a las cooperativas en simples empresas (o administradas como si fuesen empresas), y por otro lado la ‘oenegizaron’ como organizaciones dependiente de la cooperación internacional ejecutando proyectos. O sea, la dejaron bien “maneada”. No contribuyeron a que las cooperativas de primer grado y sus asociados aumentasen sus capacidades. En los últimos 8 años, esas fuerzas se recrudecieron reduciendo al CJ solo a lo económico, perdiendo identidad de integralidad, así el CJ se dividió, su sello perdió competitividad, su producto es más de volumen que diferenciado, otro enfoque y organización como el *direct-trade* gana terreno, y otro modelo que logra vincular productores y consumidores comienza a ‘saludar’. O sea, de arriba y de abajo, el CJ esta siendo severamente desafiada. Y mientras todo esto pasa, la desigualdad y la injusticia comercial se recrudecen; lo mismo que la desigualdad global que Milanovic constata.

Estas son las condiciones (“terreno”) en las cuales el CJ involuciona, y en ese proceso va afectando al movimiento cooperativo. Es decir, esa intermediación convencional con mercados enraizados en el gran capital y el tipo de “ayuda que no ayuda” deja “maneada” al CJ y al cooperativismo. Ante esa situación, las cooperativas –y el CJ en su conjunto– tienen dos opciones, o “nadan contra la corriente” haciendo un camino propio o comienzan a caer en los mecanismos presentados en la figura 5.

**Figura 5. Mecanismos en que caen las cooperativas**



<sup>25</sup> Este rol y efecto de la ayuda internacional debería alertar a los países de África y Asia con organizaciones que son parte del CJ. Alertar en el sentido que la ayuda puede estar, igualmente, “inflando” costos y erosionando la capacidad competitiva de las organizaciones. Y alertar a las agencias de cooperación que actúan con responsabilidad para que estudien el impacto de la ayuda en América Latina y estudien cada organización en África y Asia antes de seguir con la espiral de proyectos.

Después de dar el marco en esta sección, en las siguientes 3 secciones, siguiendo la figura 5, estudiamos la situación en que las cooperativas y el CJ caen en determinados mecanismos que explican la involución del CJ y el de las cooperativas<sup>26</sup>.

¿Cómo es que se da esa involución? Basado en nuestras investigaciones la figura 5 lista los mecanismos que conducen a que las cooperativas involucionen, una estructura del CJ que produce esa involución, y la estructura de poder glocal (global y local) que la cultiva. Es decir, a medida que una cooperativa cae en cada uno de los cuatro mecanismos, esa caída generalmente es legitimada por el entramado del CJ que también va involucionando y es empujada por las estructuras de poder glocal (global y local) maniobradas por pequeñas élites. En esa caída, la cooperativa es privatizada y gobernada por las ideas comúnmente conocidas como neoliberales. Dicho figurativamente, cuando una cooperativa está “maneada” por el mercado del gran capital y por “la ayuda internacional que no ayuda” y comienza a caer en los mecanismos de la figura 5, entonces esa cooperativa va cuesta abajo, sin frenos ni cuñas que la detengan.

Regresando al enfoque principal-agente, esta vez observando al CJ en este nuevo marco, en una primera mirada vemos que pequeños grupos de personas en las cooperativas y del entramado del CJ han formado un tipo de red informal convirtiéndose en el *principal*, y los líderes intermedios y funcionarios de diferentes organismos se volvieron en el *agente*. En una segunda mirada, hay grupos que se esconden detrás de las estructuras organizacionales y de los principios del CJ, pero actúan bajo su nombre y su sombra. En una tercera mirada, los principios de la “mano invisible” (mercado enraizada en las élites del gran capital) se volvieron en el *principal*, y el entramado del CJ en el *agente*. En una cuarta mirada, nos cercioramos de que los asociados, los consumidores y los principios del CJ ya no cuentan. En este marco un punto crucial de gobernanza son las relaciones de poder en el conjunto de la cadena movidos de arriba-abajo. Esa noción de poder está vinculado a la creación de cierta renta de información para unos y de déficit de información para otros, y cuyo acceso depende en gran medida de responder (y de someterse) a las fuerzas de ese mercado neoliberal, lo que en las cooperativas se expresa como la absorción del lado empresarial sobre el lado asociativo de la gobernanza cooperativa.

En seguida analizamos cada uno de los mecanismos presentados en la figura 5. En el lado de las cooperativas describimos los mecanismos (sección 4). Luego pasamos al marco transnacional del CJ que contribuye a que las cooperativas caigan en esos mecanismos (sección 5). Y después describimos la estructura de poder con su correspondiente vaciamiento cooperativo que las sostiene y las moldea (sección 6).

#### 4. Mecanismos que entranpan a las cooperativas

¿Cómo funcionan estos mecanismos? Una vez que una organización es atrapada por un mecanismo, este la empuja al siguiente. Una vez que el segundo mecanismo la atrapa, la mueve al tercero. Muchas organizaciones aguantan bajo esa tercer mecanismo y mantienen la formalidad de su organización — reuniones de sus órganos, actas y estados financieros. Pero cuando caen en las garras del cuarto mecanismo, las cooperativas funcionan como instancias privatizadas por su gerencia y/o su presidente, siendo muy difícil que puedan re-andar superando los distintos mecanismos. Cuantos más sean los mecanismos en los que las cooperativas caen, mayor es la brecha entre la gerencia/presidencia y los asociados, y más la cooperativa es privatizada y mayor es la probabilidad de que quiebre.

---

<sup>26</sup> Casos de cooperativas excepcionales también los hemos estudiado. Sobre varias cooperativas de Centroamérica que han contribuido a la paz (ver: Mendoza (2016b). Otros artículos dando cuenta de organizaciones destacadas son: caso de la Cooperativa La Esperanza de los campesinos (ver Mendoza, 2016a, 2017a), caso de la red COMAL en Honduras (Mendoza, 2016c) y el caso de la cooperativa La Voz en Guatemala (ver Mendoza, 2016d).

#### 4.1 La intermediación y la “cultura de lotería”

En la sección 3.1 mostramos datos en que las familias productoras fueron recibiendo cada vez menos valor por su producto, al menos con relación al valor final del producto. ¿Cómo es esa situación referida al CJ? Cuando comparamos ambas cadenas, la cadena tradicional y la cadena del CJ, el precio al productor en términos relativos (% del valor agregado total) es menor en la cadena del CJ que en la cadena tradicional, aunque en términos absolutos varía: algunas veces es un poco mayor. Esto se debe a dos razones: el precio del café CJ al consumidor es mayor y su distribución a través de la cadena (tostadores, compradores, importadores, exportadores, productores) es relativamente más detrimental en la cadena del CJ para los productores; la prima del CJ y el premio del café orgánico llegan de forma desigual a los asociados (productores): a algunos no les llega nada por muchos años, a otros algo.

Para aumentar el rigor de estos datos, triangulamos información partiendo del mismo asociado, proceso en el que observamos la manipulación que se hace de los mismos asociados. En la casa del socio o socia revisamos sus recibos donde se indica la cantidad de café que vendió (o entregó) y los precios que su cooperativa le pagó. ¿Qué observamos? Hay cooperativas en las que los socios no han sido beneficiados por iniciativas financiadas por la prima del CJ ni han recibido el premio por café orgánico durante 6 años consecutivos; hay cooperativas en las que los socios han recibido US\$29/qq de premio orgánico y hasta US\$15/qq de prima del CJ en efectivo y en inversiones físicas; y hay cooperativas cuyos asociados reciben prima y premio entre ambos extremos. Si la cooperativa es de segundo grado y tienen cientos de asociados, el asociado tiende a saber menos y recibir menos; si la cooperativa que exporta es de primer grado, sus asociados saben un poco más, participan más en las decisiones sobre el uso de la prima y reciben más del premio orgánico. Sin embargo, en la asamblea de su cooperativa el asociado no acostumbra reclamar, las asambleas son una vez al año casi como para cumplir con la formalidad de que haya asambleas; algunas veces, contrario a sus recibos, incluso el asociado afirma haber recibido prima y premio, o que ha producido el doble del volumen real de café. Esto sucede por las estructuras sociales dominantes en las que los asociados se mueven desde hace siglos (ver sección 6), de que “mozo no habla delante del patrón”, aun más si en la asamblea se encuentra algún organismo internacional; en ello también influye otra creencia institucionalizada, de que “los trapos sucios se lavan en casa”, aunque “no se laven” y hasta algunos “escondan los trapos” de sus asociados; el silencio de los socios será mayor si previo a las asambleas o a reuniones fue advertido de la llegada de algún organismo a la asamblea y de la posibilidad de futuros proyectos.

Nuestra hipótesis es que la parte intermedia del CJ ha crecido. Allí se encuentran las estructuras de las cooperativas, las certificadoras, la banca social, las tostadoras, las distribuidoras y las estructuras de FLO. Esa estructura que ha crecido estaría también limitando el que los productores y los consumidores, las cooperativas y el CJ, tengan una relación más fluida. Recordemos que Valkila, Haaparanta y Niemi (2010) encontraron que solo 11.5% del pago adicional de los consumidores de Finlandia iba a los países exportadores, lo que revela que en la ‘intermediación’ del norte se queda la mayor parte del precio plus de los consumidores. En la parte intermedia ‘nacional’ de los países exportadores de café, la variación de los costos (de exportación, administración, procesamiento, impuestos y financieros) que están entre el precio FOB (valor de exportación) y el precio al productor, es abrumadora; van desde US\$30 hasta US\$45 de cooperativa a cooperativa (Cuadro 3). La tendencia

	Cooperativa 1er grado (exportadora)	Cooperativa 2do grado exitosa	Cooperativa 2do grado en crisis
Exportación	8	8.6	8.6
Acopio y procesamiento	10	10.7	13.5
Administración	6	6	10
CONATRADEC	2	2	2
Impuestos: renta y alcaldía	2.9	2.9	4
Financieros	2	3	6.5
	30.9	33.2	44.5

Fuente: basado en entrevistas a gerentes y administradores de cooperativas.

es paradójica: si la cooperativa es de segundo grado y con alto volumen, la brecha es mayor; si la cooperativa es de primer grado, con menos volumen y asociados, la brecha tiende a ser menor. Es paradójico: tendría que ser al revés, al menos siguiendo la lógica económica convencional, a más volumen de café exportado menor costos por qq y mayor precio al productor-socio. Pero esa teoría queda adormecida por las elites de la intermediación.

Si la cooperativa se debe a sus asociados, ¿por qué en muchas cooperativas, particularmente en las de segundo grado, se “atasca” la prima, el premio y las utilidades? ¿Por qué a más volumen transado los costos más bien suben? Primero, el sector intermedio ha crecido tanto por la fuerza del mercado neoliberal (sección 3.1) y del tipo dominante de cooperación internacional (sección 3.2), como porque actores del sector intermedio maniobran las reglas del conjunto del CJ a la luz del mercado de élite dominante. Segundo, preguntado sobre las causas, los gerentes de las cooperativas suelen decir que sus transacciones siguen siendo de bajo volumen, que como cooperativas tienen costos de capacitaciones y de reuniones en que incurren las cooperativas, que tienen nuevas inversiones físicas y/o que tuvieron dificultades de encontrar buenos mercados. Tercero, algunas cooperativas son atrapadas por el mecanismo de la “cultura de lotería” y la estrategia denominada “Juan Garabato”; el primero consiste en guardar en las bodegas el café comprado a la espera de que suba el precio y así “sacarse la lotería”, lo que es una estrategia altamente riesgosa debido a la volatilidad de los precios del café; el segundo es el temor a quedarse sin café debido a que algunos compradores van pagando precios encima del mercado local, por lo que se deciden a comprar café en precios altos y más tarde se ven obligados a vender ese mismo café en menor precio, lo que es popularmente denominado como “Juan Garabato”, una frase ficcional irónica que rima: compra caro y vende barato<sup>27</sup>.

Probablemente una combinación de las tres causas (ampliación del sector intermedio, ineficiencia y estrategia de comercialización errónea) hacen que las cooperativas tiendan a “atascar” recursos en los nodos de la intermediación e iniciar el camino “cuesta abajo” de los mecanismos listados en la figura 5. Cuando la cooperativa “pierde” en un ciclo, entonces —como sucede en los juegos de las máquinas tragamonedas— procuran “desquitarse” en el siguiente ciclo. En ese proceso tienden a no seguir los procesos de decisiones que el lado asociativo de la cooperativa indica, mientras los asociados año tras año van perdiendo confianza en su organización y en el entramado del CJ. Si la cooperativa vuelve a perder, aumentan sus ganas de “desquitarse” volviendo a la “cultura de lotería” y a la estrategia de “Juan Garabato” en el siguiente ciclo, situación que es acompañada por el aumento de sus deudas. Esas pérdidas, aunadas al reclamo o rumor de los asociados sobre lo que pasa en la cooperativa, desespera a la gerencia y a algunos líderes, quienes se ven presionados a considerar otros caminos, como el que sigue.

#### 4.2 Compra de café a terceros

Antes del ciclo 2006-2007 el café que exportaban las cooperativas provenía en un 100% de sus asociados, con pocas excepciones. En ese ciclo los precios internacionales del café comenzaron a aumentar y el conjunto del comercio justo creció en volumen; por ejemplo, las cooperativas en Nicaragua pasaron de expresar el 10% del total de las exportaciones del país en 2006-2007 al 28% en el ciclo 2011-2012, un gran aumento canalizado normalmente a través del CJ (Mendoza et al, 2012; Mendoza 2012a). También en ese ciclo 2006-2007 inició la compra de café a terceros (no socios) de parte de las cooperativas, bajo el argumento de que les faltaba café para cumplir contratos con los compradores; y es desde el ciclo 2011-2012 que las compras a terceros comenzaron a dispararse, llegando a significar en algunas cooperativas

---

<sup>27</sup> En algunas cooperativas se da la posibilidad de que el productor socio decida cuándo rematar su café (fijar precio). El productor deja su café y monitorea los precios internacionales, y cuando cree que está en buen precio, quiere que la cooperativa le pague el precio de ese día. Otras veces el productor espera y espera y no se decide. En otros casos, cuando la directiva de la cooperativa decide los precios en los cuales vender el café de la cooperativa, sucede lo mismo que al productor, resisten vender esperando mejores precios, lo que puede o no suceder.



hasta el 70% del total de sus exportaciones<sup>28</sup>. Esto pareciera indicar, más bien, que en algunos casos se compra café a los asociados para “completar” los contratos que el lado empresarial de las cooperativas hacen con los compradores.

Obsérvese, más el mercado demandaba productos y la ayuda externa se reducía, más se evidenciaba que la estructura de costos de la cooperativa era inviable, por lo tanto, más las cooperativas buscaban aumentar el volumen de sus exportaciones a través de comprar café a terceros.

¿Cuál es el problema de comprar café a terceros? Algunas cooperativas compran café a no socios grandes productores y hasta a comerciantes municipales y departamentales para venderlo como si fuese café de cooperativas; o sea, se compra café a comerciantes, aquellos contra quienes surgieron las cooperativas. En algunos casos, ese café convencional se exporta como si fuese café orgánico debido al deficiente control de parte de las certificadoras (ver 5.1) y por el creciente rol ‘autónomo’ del lado empresarial de las cooperativas que va haciendo desaparecer el lado asociativo de las cooperativas. Viendo la figura 3, y dada la debilidad del lado asociativo de las cooperativas, de la debilidad de los órganos de la cooperativa, y el que los asociados no tienen acceso a esas transacciones, puede deducirse las ventajas financieras que dichas operaciones implican. Además, dado que la compra de café a terceros (comerciantes y productores no socios) adolece de cualquier control de la calidad del café, al mezclar café comprado a terceros y café acopiado de los socios, se afecta el rendimiento (conversión café APO a café APS<sup>29</sup>) y la calidad del café proveniente de los socios. En correspondencia, las cooperativas que más compran café a terceros priorizan sus recursos para dichas compras, por lo que a los asociados no les llega crédito con cero tasa de interés, a algunos asociados les llega con una tasa de interés entre 12 y 20%, y al resto no les llega crédito del todo. Es decir, cuanto más una cooperativa compra café de terceros y es una cooperativa cuyo lado empresarial toma las principales decisiones, menos responde a sus asociados. De aquí observamos que la compra de café a terceros no es pues solo “para cumplir contratos”; dicho de otro modo, cuanto más los terceros venden su café a las cooperativas, más los socios pierden a sus cooperativas.

Paralelamente, la entrega de café de los asociados a sus cooperativas ha bajado desde el ciclo 2006-2007. En un estudio sobre 33 cooperativas en Nicaragua, encontramos (Mendoza et al, 2011) que solo el 32% de la producción de café de los asociados se entregaba (o se vendía) a sus cooperativas. Esto quiere decir que los asociados venden sus productos a otros mercados y que muchos van cayendo nuevamente en la histórica práctica de la “venta de café de futuro”, una institución productora de pobreza (Mendoza et al., 2013). Otros revelan la estrategia de resistencia que las familias productoras llaman “para un chanco, otro chanco”, cuya lógica discurre más o menos así: “si están comprando café de todos lados y hacen pasar café con

---

<sup>28</sup> Es difícil definir con exactitud el porcentaje del café de los terceros en el total del café exportado por las cooperativas, debido al celo que tienen las estructuras gerenciales sobre dicha información, una práctica común y creciente. Encontramos un caso extremo de una cooperativa de segundo grado con más de 400 asociados; en esa cooperativa acostumbraban tener un listado de datos para las certificadoras, que incluía datos por el doble de área y de volumen de producción por cada socio, o sea si un socio tenía 1 mz y producía 7 qq oro, el registro decía que tenía 2 mzs y producía 15 qq oro; esto significa que dicha cooperativa compraba café a terceros y lo pasaba como ‘comercio justo’ y como ‘café orgánico’; era una cooperativa considerada por muchos actores del CJ como ‘modelo de cooperativa’. Más tarde esa cooperativa quebró dejando endeudada a sus asociados y sin haberles pagado por 7 años premio orgánico ni prima del CJ y ni siquiera por el volumen de café real que cada asociado les entregó cada año. Cuando en un marco de confianza reflexionamos este tema con algunas de esas cooperativas de primer grado, los asociados expresaron: “es que nos decían que era para salir de deudas y para cubrir los gastos”, “es que así nos llegarían más proyectos”. Y cuando hicimos estudios sobre esa situación y lo compartimos con varios actores del CJ (banca social y FLO), no nos escucharon, hasta que la cooperativa quebró. Similar situación hemos encontrado en Honduras y Guatemala.

<sup>29</sup> APO = café arábica pergamino oreado; APS = café arábica pergamino seco (oro bruto).

químicos como café orgánico, entonces, si consigo dinero le pongo químicos a mi café y no les digo nada”<sup>30</sup>; “A la cooperativa solo le vendo poquito, por si aparece algún proyecto a través de ellos”; .

Bajo este mecanismo, el lado empresarial de las cooperativas responde menos a sus asociados y omite sus reclamos, porque puede comprar café a terceros sin que estos le exijan transparencia, informes, créditos o asistencia técnica. Ante los cuestionamientos, el discurso de la gerencia/presidencia, y muchas veces también de la representación del CJ, es: “se compra para cumplir contratos... para salir de la crisis... para pagar deudas”, “porque los socios tienen baja productividad, son extensivos” —lo que pareciera sugerir que compran café a tercero por causa de los socios “improductivos”. Y si los socios piden información, la respuesta de la gerencia y del entramado del CJ es el silencio, sin que falte alguna frase altisonante de algún gerente: “Los organismos dicen que darles información a los socios puede perjudicar a la cooperativa”. O sea, a las estructuras de administración de las cooperativas de este tipo, les resulta más barato comprarle café a terceros (sin proveer crédito, AT ni hacer informes) y además les permite valerse de la calidad del café de las cooperativas (bajarle rendimiento a los asociados que significará pagarles menos); mientras los asociados y sus cooperativas van siendo vaciadas en su contenido de trabajo. Generalmente, las cooperativas que se hallan en esta situación agravan la centralización de la información, lo que conduce a dar el siguiente paso.

#### 4.3 Rendimiento del café en el beneficiado seco

A principios de la década de 1990, las cooperativas criticaron a los dueños privados de beneficios secos por afectarlos en el pesaje (medición del grado de humedad) y en el control de la calidad del café en el beneficiado seco. Ante la demanda del mercado de café de mayor calidad, las cooperativas y el entramado del CJ comprendieron que se podía mejorar la calidad del café, evitar el engaño en el pesaje, ser más justos en el rendimiento (de APO a APS), bajar los costos del beneficiado seco y obtener mejores precios para el café. En correspondencia, los asociados —y en muchos casos con apoyo de la cooperación internacional y/o con créditos— invirtieron en la construcción de beneficios secos y laboratorios. En la primera década de este siglo la calidad del café de las cooperativas se hizo sentir en el país y en el mundo, también el peso de las cooperativas, y con ello el peso de las familias de los pequeños productores (Mendoza *et al*, 2012; Mendoza, 2012a).

En la segunda década de este siglo, sin embargo, en el contexto del recrudescimiento del dominio de las estructuras del mercado, por el retiro de la cooperación internacional, por el daño que la roya ocasionó a los cafés (ver Mendoza, 2013) y porque los asociados sienten que la mejoría en calidad de su café no ha recibido un mejor precio, masivamente las familias socias aceleraron el cambio de la variedad caturra a catimor y a paca estrella y paca mara, variedades que se caracterizan por ser resistentes a la roya, de alto rendimiento productivo pero de baja calidad, en particular la variedad catimor<sup>31</sup>. A pesar de ese cambio de variedad, según los catadores consultados, la calidad del café de las familias asociadas sigue siendo alta. Sin embargo, las quejas de las familias asociadas hacia sus cooperativas crece, de que resultan perjudicados en el pesaje (medición de grados de humedad), en la medida del café imperfecto (o de segunda) y en la determinación de la taza-catación de su café.

---

<sup>30</sup> Esta práctica también se conoce como “la táctica del gato”: el gato cubre muy bien con tierra su excremento, haciendo desaparecer el fuerte olor que tiene ese excremento, y luego se pasea como si nada.

<sup>31</sup> En la encuesta a 500 socios de 7 organizaciones, aparece que ..% de catimor actual fue sembrado en 2001 y acelerado en los últimos años. Actualmente tienen ...% de catimor, ...% caturra, ...% paca estrella y paca mara.

¿Cómo ocurre ese perjuicio? Una primera disputa es en torno al pesaje<sup>32</sup>: si la báscula está calibrada en los diversos acopios que suele tener una cooperativa de segundo grado. En el caso de las empresas CISA y Atlantic, la pesa de sus diversos centros de acopio se calibra entre octubre y noviembre, justo antes de la cosecha, con lo que unifican las básculas de sus centros de acopio con la del acopio central, quedando la duda de cuán correcta es esa pesa, puesto que el Estado no supervisa ninguna báscula. En el caso de los acopiadores privados que funcionan con financiamiento de CISA y Atlantic, sus básculas no son calibradas con las de la empresa, por lo que asumimos que cada quien las maniobra a su albedrío. Luego en todas las básculas se cree que los comerciantes o acopiadores “ponen el pie” para maniobrarlas a su favor. En muchas cooperativas, la pesa o báscula en los centros de acopio no está calibrada conforme a la báscula central del beneficio seco, de ahí el reclamo de que “pesó tanto aquí, pero de allá (del beneficio) dijeron que tenía otro peso”, una pérdida de peso superior a la que suele perderse en el viaje-transporte; en muchos casos también está la duda de si los acopiadores le “ponen el pie”. Ver Figura 6 para ubicarnos en la cadena del café.

**Figure 6. Transformación del café**



La segunda disputa es sobre la humedad del café, que también atañe al peso –el cuadro 4 muestra datos con porcentajes bastante justos, encima del cual emergen los cuestionamientos. La regla institucionalizada desde hace unas seis décadas es que no hay nada intermedio: o es mojado o es oreado<sup>33</sup>. Si el café está mojado se descuenta 56%, y si está oreado o húmedo se descuenta 42%. En otras partes no hablan de 56% y 42%, sino de 14 y 7 libras; esto es: si viene mojado le aplican 14 libras, y si viene húmedo u oreado, 7 libras. La operación es la misma: los 14 provienen de restar 42 de 56. Un caso extremo de una cooperativa encontrada es que descuentan 14 libras cuando el café está mojado, y después le aplican 49% por humedad, cuando ya tenía que ser 42% como APO, y con 18% de trillo —o sea, a un café de 200 libras le quitan 14 libras, y después a esas 186 libras le descuentan 49% (91.4 libras); después descuentan por el trillo (17 libras), al final quedan unas 78 libras APS (oro bruto) –compare, en el cuadro 4 el rendimiento es 48.5%, y en el caso extremo de la cooperativa encontrada es del 39%.

Otra experiencia totalmente opuesta, de una cooperativa de primer grado que exporta café, es la siguiente: “El café de mi cooperativa da 49% de rendimiento; un día agarré mi café de 100 libras mojado y lo sequé en el patio del beneficio seco hasta que dio 12% de humedad, luego lo puse al trillo de ellos, y me dio 76% de rendimiento; el gerente del beneficio no podía creer, me dijo ‘no es posible’; Sí es posible, ¡Lo hice en el beneficio de ellos!” (Líder de cooperativa de primer grado); este caso es positivamente extremo, vale para ponderar lo que está en juego con el rendimiento (conversión APO a APS). Ante todo esto, uno de los logros de las cooperativas de la década de 1990 fue que sus asociados se acostumbraran a entregar café oreado (42%); mientras en los últimos años la queja es que ese oreado de 42% va siendo considerado cada vez más como si fuese mojado, y en algunos casos pasó la ya injusta medida del 56%.

<sup>32</sup> Esta situación del pesaje se repite con todos los rubros: maíz, frijol, cacao, carne-ganado, cerdos... Igual pasa en el corte de café: el copete de la lata (o cajilla) y el sobrante que no alcanza a llenar la lata suelen no ser pagados por los dueños del café, sean socios o no.

<sup>33</sup> Caley-Dagnall llegaron a tener un banco precisamente sobre esa base: introduciendo la despulpadora como empresa (Wheelock, 1975: 144). Hasta 1920 el país exportaba “pergamino seco”. Luego, en los primeros años de la década de 1920, las mayores ganancias, además de bajar los costos a expensas del salario de los trabajadores, vinieron del control de la despulpadora (beneficio húmedo), el trillo, el secado y las finanzas para la habilitación por parte de los hermanos Caley-Dagnall, quienes tuvieron el monopolio del café hasta principios de 1950 cuando entraron otras empresas como CISA que se dedicaron a la compra, habilitación y exportación del café (Wheelock, 1975: 144).

Cuadro 4. Nicaragua: Cálculo rendimiento del café (lbs)						
APO (lbs)	Humedad (42%)	Total sin humedad (lbs)	Trillo (16%)	Total APS (oro bruto)	Imperfecto (1.5%)	Oro neto exportable
206 (menos 0.5 lb por tara = 205.5)	86.31	119.19	19.07	100.09	1.51	99.20
APO = Arábigo pergamino oreado; APS = Arábigo pergamino seco (oro bruto).						

La disputa es en torno al procedimiento para determinar esos porcentajes, y en particular con relación a la regla de “oreado o mojado”. Existe una tecnología llamada Determinador de Humedad, comúnmente conocido como ‘termito’, que cuenta con una pantalla para medir la humedad del café oro para exportación, que debe tener entre 10 y 12%. Sin embargo, generalmente no la usan en los centros de acopio, y en algunos que la usan vuelven con rangos que responden a lo de ‘oreado’ (42% significa 0 libras descontado), ‘húmedo’ (42-46% significa descuento de 6 libras) o ‘mojado’ (46-56% significa descuento de 14 libras). Quienes se encargan del pesaje en los centros de acopio explican muy orondos: “Es fácil: agarras un puño de café, y si se te queda pegado en la mano, el café está mojado, y si no se pega es húmedo u oreado”. La experiencia muestra que 100 libras de café mojado, al secarse (“tirarse a patio”) hasta alcanzar 42% de humedad, puede perder hasta 7 y máximo 8 libras, pero no 14 libras, y obviamente ¡no más de 14 libras!

En el comercio convencional siguen la estrategia “para un chanco otro chanco”, por la que los productores suelen reaccionar del modo siguiente: “por muy seco que lleve mi café, lo clasifican como ‘café mojado’, entonces, unos seis kilómetros antes de llegar al centro de acopio les echo baldadas de agua a mis sacos de café”. Esa “victoria”, sin embargo, se derrumba ante la respuesta del comerciante: “por muy mojado que venga un café, le descuento 14 libras y lo pongo a secar; lo más que perderá ese café son 7 y raramente 8 libras; o sea, me gano las seis libras restantes como mínimo con solo tirarlo al patio” (comerciante de café de El Cua, ver Mendoza, 2012b).

La tercera disputa es en torno al porcentaje del trillo. En el cuadro 4 aparece 16%, pero en muchas organizaciones suele llegar hasta 18%. La variación depende de la variedad (p.ej. la cascara del café catuaí pesa más) y de la calidad del café, y también de la manipulación que se le haga.

El cuadro 5 revela las maniobras de conversión de café APO a café APS. La relación de conversión aceptada es entre 2.02 y 2.06 qq APO contra 1.00 qq APS (oro bruto); 206 libras APO equivalen a 100 libras APS (cuadro 4). Sin embargo, en los últimos 6 años esa relación de conversión en el caso de muchas cooperativas, e históricamente en las empresas dueñas de beneficios secos, ha aumentado de 2.06 a 2.10, incluso a 2.20, y en algunos casos arriba de 2.30. En el cuadro 5 vemos que 10,000 libras (100 qq) APO, en una relación de 2.6, equivalen a 48.5 qq, y esos 100 qq en una relación de 2.20 resultan en 45.45 qq APS, faltando 3.09 qq APS, lo que en un precio de US\$160 (precio mínimo + prima) viene a ser US\$490. Un pequeño productor con 1.5 mz de café que produce esos 10 qq APO, pierde solo en el beneficiado seco cerca de C\$14,000 (US\$490), mucho más que la prima CJ. Si su cooperativa de segundo grado exportó 50,000 qq en una relación de 2.20, teniendo como referencia

Cuadro 5. Rendimiento del café en el beneficiado seco (supuesto: 42% humedad)						
Relación	APO		APS		Precio (US\$ 140 + 20)	Valor total
	Libras	QQ	Libras	QQ		
2.02	10000	100	4950.50	49.50	160	7920.79
2.06	10000	100	4854.37	48.54	160	7766.99
2.12	10000	100	4716.98	47.17	160	7547.17
2.16	10000	100	4629.63	46.30	160	7407.41
2.18	10000	100	4587.16	45.87	160	7339.45
2.20	10000	100	4545.45	45.45	160	7272.73
Relación de 2.06 a 2.20 (4854.37 - 4545.45)			-308.91	-3.09	160	-494.26
Fuente: basados en serie de entrevistas a dueños de beneficios de café, comerciantes y a responsables del área de acopio y procesamiento.						

2.06, sus asociados perdieron 1,544.5 qq (US\$247,131). Si la relación es 2.12 o 2.16, teniendo como referencia 2.06 las pérdidas son menores.

Una cuarta disputa es sobre el porcentaje de café imperfecto (ver cuadro 4, columnas oscuras). En la década de 1990 y en períodos de bajos precios del café, los compradores del café exigieron calidad y los cafés transados vía CJ se volvieron referencia en calidad del café (Valkila y Nygren, 2009), porque las cooperativas mejoraron la calidad del café y los socios se fueron acostumbrando a entregar café limpio: “en capacitaciones y en cada reunión nos exigían café limpio, y mire, hemos entregado café nítido, bien escogidito, y a pesar de eso nos decían que no tenía calidad; en cambio, si vendía mi café sucio al comerciante, este me lo agarra y me paga ahí nomás, y hasta en el mismo precio que mi cooperativa” (socio de una cooperativa, 2015). De ahí que alarme hoy en día que se reporten altos porcentajes de café imperfecto o de segunda.

¿Cómo se calcula el café imperfecto? Se sacan 350 gramos de café y de esa cantidad se identifica el número de defectos (ver cuadro 6), luego se pesan y se saca el porcentaje de imperfecto. Por ejemplo, se suman 4 defectos primarios y 3 defectos secundarios, se pesa cada uno de ellos (p.ej., 5 granos negros pesan 2 gramos, esos  $2 \times 100 / 350$  gramos = 0.57%); lo mismo se hace con otros defectos. Luego se suma las tasas de imperfección y asumamos que resulta 2.5% de tasa de imperfección en la muestra. Eso es lo que se aplica al total del café mediante regla de tres simple. Café SHG (*strictly higher grown*) es café grado especial (alta calidad) que suele tener 8-10 defectos, entre los cuales no tiene que haber defectos primarios<sup>34</sup>.

Cuadro 6. Tabla de equivalencia de defectos			
Defectos primarios		Defectos secundarios	
Defectos	Defectos totales (equivalentes)	Defectos	Defectos totales (equivalentes)
Grano negro	1	Negro parcial	3
Grano agrio/ vinagre	1	Agrio parcial	3
Cereza seca	1	Pergamino	5
Daño por hongo	1	Flotador	5
Materia extraña	1	Inmaduro	5
Grano brocado severo	5	Averanado o arrugado	5
		Concha	5
		Partido/mordido/cortado	5
		Cáscara o pulpa seca	5
		Grano brocado leve	10

Los compradores de café definen el tope de defectos para el café que adquieren: cuanto menor sea el porcentaje de defectos, más vale el café; y si los compradores piden café con menos defectos, más se trabaja en el beneficio seco para corresponder. También depende del mercado: el de Europa es más exigente que el de Estados Unidos en cuanto al número de defectos. La posibilidad de maniobra en el imperfecto es la siguiente, según informa un catador:

“Si el comprador pide doce defectos como tope para tal precio, y los gerentes responden que si le pueden aceptar quince defectos y el comprador accede, los gerentes reportan el doce requerido; la diferencia de tres, pesado en gramos y expresado en porcentaje de café exportable, es su ganancia” (catador de un beneficio seco).

<sup>34</sup> Agradezco a N. Melgara y a S. Granados por explicarme este procedimiento.

Esto sucede porque no hay control ni supervisión de parte de los “dueños” (asociados a través de sus órganos) del beneficio seco<sup>35</sup>, por el deficiente funcionamiento de sus órganos, y porque los principios del CJ y del cooperativismo no se han interiorizado para prevenir abusos<sup>36</sup>.

Finalmente está el control de cribas (tamaño del grano) y la taza de calidad. Hay de 10, 11, 12... hasta de 20 cribas (ver cuadro 7). El café exportable es de 15 cribas para arriba. Los compradores proponen el precio del café según el tamaño de cribas. Si quieren café de 17-18 cribas pagan más que por el café de 15-16 cribas, y si además quieren taza de calidad 85 o más, sin duda los precios aumentan. La taza de calidad del café (ver cuadro 8) se calcula según su aroma, acidez, cuerpo, sabor y sabor residual del café, se suma el puntaje y se añaden 50 puntos (Chemonics International Inc., & Star Cuppers de Centroamérica, 2005). A mayor criba y taza, más vale el café, y más trabajo se requiere para escoger el café que cumple esos requerimientos. La posibilidad de maniobra consiste en que el café de las cooperativas sea de buen tamaño y tenga buena taza, y por lo tanto, tenga buen precio y requiera menos trabajo, pero que los asociados no se enteren de ello y reciban pago de su café como si no hubiese alcanzado alta calidad y como si no tuviese mayor tamaño.

Cuadro 7. Cribas	
11	12
13	14
15	Calidad que buscan compradores
16	
17	
18	
19	
20	Inexistente

Aspectos a evaluar	Puntaje
Fragancia / aroma	0-10
Acidez	0-10
Cuerpo	0-10
Sabor	0-10
Sabor residual	0-10

Si las cooperativas avanzaron en que sus asociados entreguen café oreado (42% humedad) y café con mayor calidad, ¿por qué la relación de conversión llega y pasa 2.10 y la tasa de imperfección sube? Tiene que ver con la creciente compra de café a terceros —que generalmente es de menor calidad y mayor humedad—, con las maniobras descritas que obedecen a los intereses de una parte del personal administrativo encargado de la negociación y del manejo al interior de los beneficios secos, y con la reacción de los socios que viran hacia variedades de café con menor calidad y descuidan mantener la calidad de su café.

En las cooperativas que incurren en estos mecanismos subyacen intereses de determinados individuos por encima de los intereses de la mayoría, en consecuencia la información sobre rendimientos es guardada celosamente por dichos individuos (“trapos sucios escondidos”), no la comparten con los líderes de las cooperativas de primer grado, mucho menos con los asociados. En gran medida se debe a que el proceso del beneficiado seco carece de control de parte de los órganos de las cooperativas. Ante esa situación hay reacciones opuestas: los asociados expresan su descontento, y los gerentes protestan: “el rendimiento del café es bajo por el cambio climático, por la roya, porque los socios no manejan bien su cafetal y porque no escogen bien el café”. La canción favorita desde los gerentes es: “estamos pagando agua y piedras”. Según esa explicación, igual que con la compra de café a terceros, los culpables son los productores asociados, y de paso también en general el cambio climático, lo que es una manera de “esconder los trapos sucios” y evitar que esos “trapos sucios se laven en casa”.

<sup>35</sup> El sector privado suele estar gerenciado por los mismos dueños o sus hijos, y tienen mecanismos de supervisión para evitar manipulaciones al interior de los beneficios secos.

<sup>36</sup> Sobre la interiorización y los mecanismos de control, el caso de la comunidad menonita puede ser muy ilustrativo. R. García (conversación personal, 28 mayo 2016) cuenta que una vez acudió a una comunidad menonita en una zona rural de Centroamérica buscando capacitación para hacer queso. El vendedor menonita le dijo: “Yo puedo enseñar porque sé cómo hacer queso, pero tengo que pedir permiso a mi Papá porque él me enseñó lo que sé, es su conocimiento”. En otra ocasión le quiso comprar todo el queso que tenía en venta; el menonita le respondió: “No puedo venderte todo. ¿Para qué quieres todo? ¿Para revender? Nosotros vendemos queso a la familia directamente, no importa si me tardo en venderlo”. Es decir, los menonitas tienen sus mecanismos de control en su comunidad, que seguramente incluyen rendición de cuentas, aquí destacamos el que los buenos principios se hayan interiorizado de tal manera que no los quebrantan cuando están solos y fuera de sus comunidades. En cambio, en el entramado del CJ, al parecer, se han interiorizado otras ideas que no corresponden a los principios del CJ.

#### 4.4 Precio “bolsa + 10”

Algunas cooperativas que han sido atrapadas por los mecanismos aquí descritos terminan en la quiebra. Hay otras que persisten a pesar de haber incurrido en esos mecanismos. ¿Cómo? De espaldas a sus asociados, la estructura gerencial acepta propuestas de algunas empresas exportadoras: el precio “bolsa + 10”. Esto es, la empresa (privada) exportadora propone exportar su café (el de la empresa) bajo el nombre de la cooperativa, lo que significa usar la licencia de exportación y el certificado de CJ de la cooperativa. Por esa operación la cooperativa recibe US\$10/qq por la prima del CJ, y para la empresa queda el precio de bolsa + US\$10/qq de la prima. También hay casos de productores grandes no socios que por su amistad con la estructura gerencial de la cooperativa comercializan su café bajo términos similares. Si las transacciones son por 20,000 qq, por ejemplo, la cooperativa (o la gerencia), sin haber acopiado café, “solo prestando papeles”, gana US\$200,000, igualmente la empresa privada exportadora. ¿Y si la cooperativa obtiene certificado orgánico? Entonces sería “bolsa + 25”.

Estas transacciones, que al parecer se incrementan año tras año, generalmente las hacen la estructura gerencial de la empresa y el de la cooperativa. Algunos gerentes de cooperativas, al ser interpelados, argumentan que se ven obligados a hacerlo para que la cooperativa se libere de sus deudas<sup>37</sup>. En la mayoría de los casos, sin embargo, dada la confidencialidad de dichas transacciones y la gran brecha entre la estructura gerencial y los asociados, hay enormes ganancias personales a costa de la cooperativa y del entramado del CJ. Esto trasluce dos gobernanzas, la de las empresas con sus gerencias, en las que tienen mecanismos de control bajo la vigilancia de sus “dueños operativos”, y la de las cooperativas con sus estructuras gerenciales, donde los mecanismos de control de parte de sus “dueños-miembros” (asociados a través de sus órganos) son deficientes y en muchos casos nulos; además, estas dos gobernanzas con sus respectivas gerencias están mediadas por relaciones de poder asimétricas, así la distribución 50-50% de la prima FT y premio orgánico puede ser incluso menor para las cooperativas, y en algunos casos los asociados no se darán ni cuenta de esos hechos. Esta fase implica que las cooperativas han llegado al extremo de ser prácticamente privatizadas, aunque presentándose como cooperativas.

Así pues, son muchos los factores que inciden en este fenómeno: los precios que se atascan (prima CJ, premio por café orgánico, diferencial de calidad, premio cooperativa, sobreprecio o reajuste), la pérdida extra por pesaje y humedad, la compra de café a terceros en perjuicio de toda la cadena del CJ, las maniobras en torno al porcentaje de café imperfecto y la calidad del café, el alquiler del sello de CJ y de los certificados de café orgánico a las grandes empresas privadas. Todo esto revela la imperancia de mecanismos infaustos y la ausencia de mecanismos de control cooperativo desde su lado asociativo, lo que conduce a que el lado empresarial de la cooperativa privatice las cooperativas, o partes de las cooperativas, como el beneficiado seco y/o los servicios de exportación. El refrán citado como epígrafe, “en arca abierta, hasta el más justo peca”, capta exactamente el problema, de un “arca” que se abre y perjudica al movimiento del CJ y al movimiento cooperativo, al menos en tanto medios para sembrar justicia y ser ‘mercado alternativo’. En este marco, la reacción de parte de los asociados resumido en la frase de “para un chanchito otro chanchito” revela que cuando se alcanza un momento de desconfianza se desencadena una espiral de círculo vicioso de acción-reacción: tit-por-tat, sea introduciendo insumos químicos a la finca orgánica, vendiendo café a otros comerciantes o resistiendo a pagar créditos recibidos<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Estos casos se refieren a cooperativas que por prácticas de corrupción cambiaron de gerentes y hasta de consejo de administración, por lo que la cooperativa queda tan endeudada que tiene que recurrir a otras modalidades y maniobras para seguir existiendo como cooperativa.

<sup>38</sup> Tit-for-tat es una estrategia de represarial (reacción ante una acción) utilizado en la teoría de juegos en la economía, particularmente en el llamado Dilema de los Prisioneros. Es la reacción inmediata de dos actores que potencialmente pueden terminar atrapados en una “espiral de muerte”. Ver: Axelrod (1984)

## 5. Institucionalidad que facilita la caída de las cooperativas en los mecanismos infaustos

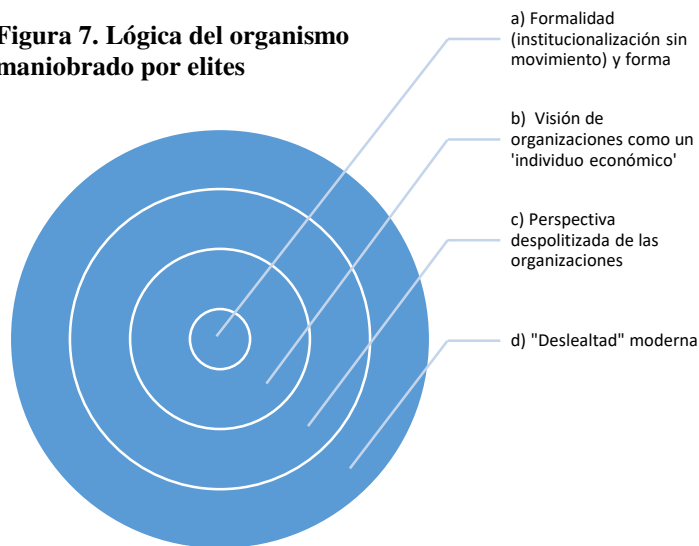
Es factible aplicar estrategias anti-riesgo para no caer en los mecanismos antes mencionados. Se puede lograr acuerdos de ‘compras cíclicas’ con los compradores de café (p.ej., fijación de precios para cinco años) y/o vender café tan pronto se va comprando. Se puede comprar más café a asociados en la medida que se es fiel también hacia ellos y doblar el volumen de acopio sin tener que comprar a terceros y sin tener que caer en el truco del “precio bolsa + 10 + 15”. Se puede tener mejor control y transparencia en el rendimiento (conversión APO a APS), en el pesaje, medición de humedad, del café imperfecto y de la taza de calidad. Se puede garantizar una trazabilidad para que el café orgánico sea realmente orgánico y que provenga de asociados de la cooperativa. Se puede todo esto si los asociados y los órganos de las cooperativas y si el entramado del Cj (certificadoras, banca social y compradores) cumplieren sus funciones con rigor, transparencia y conforme a los objetivos del CJ.

Habiendo descrito cómo muchas cooperativas van cayendo en los nefastos mecanismos, en esta sección argumentamos que esas caídas son permitidas por el entramado del CJ. Si la certificadora orgánica certifica las áreas reales de café orgánico y se asegura de que el café que exporta es efectivamente café orgánico de los asociados –como dicen en Guatemala, “si va al campo y no solo revisa papeles que les piden llenar a las mismas cooperativas”, si la certificadora del CJ vela porque las actas de las cooperativas sean reales, que exista rotación de liderazgo en todos los niveles, que el sello del CJ se utilice correctamente y que la prima no se “atasque”; si la banca social se asegura de que el crédito que proveen realmente es para los asociados y no para la compra de café de terceros o para ser desviados por elites emergentes; si los compradores entendiesen que están comprando café a una cooperativa y no a un individuo, y se aseguren de que los precios que pagan y los proyectos que apoyan lleguen a los asociados de las cooperativas... las cooperativas no estarían quebradas o siendo ‘privatizadas’, los productores asociados estarían vendiendo la mayor parte de su café a sus cooperativas, y los consumidores en Europa, Japón y Estados Unidos estarían seguros de consumir café orgánico y café que proviene de las cooperativas, y de estar apoyando a los pequeños productores.

¿Por qué y cómo es que el entramado del CJ legitima a que las cooperativas incurran en esos infaustos mecanismos? La figura 7 lista cuatro respuestas. Aunque la figura presenta cada capa separada de la siguiente, como una cebolla, en realidad son interdependientes entre sí, cada una se sustenta en la siguiente: primacía de la formalidad legal, concepción de la cooperativa como “un individuo” que se hace más visible en razón del número de socios y el volumen exportado, perspectiva despolitizada, y relación

asimétrica de lealtades. Igual que la cebolla cuyas capas están conectadas en su raíz, también estas 4 capas se mueven por la lógica del mercado, de optimizar la rentabilidad y de priorizar la sostenibilidad económica.

**Figura 7. Lógica del organismo maniobrado por elites**





## 5.1 Formalidad y forma

La formalidad se refiere a los requisitos que tiene una institución para que las organizaciones accedan a crédito o a determinada certificación, requisitos que suelen reducirse a aspectos preparados por la estructura gerencial de las cooperativas sin que haya preocupación por la marcha real de las organizaciones. La forma es el modo en que una organización opera, generalmente mediada por una relación de juicio-examen, en el que los asociados y sus órganos cuando son visitados por las instituciones creen estar “pasando un examen” o como que están en “un juicio”, y el personal de las instituciones asumen un rol de “examinador” o de “juez”. En lo que sigue damos tres ejemplos de formalidad.

Primer ejemplo, las certificadoras del CJ. Esta organización busca garantizar la justeza del comercio, su sostenibilidad ambiental, equidad de género y ayuda a diseminar prácticas justas entre los compradores, productores y marcas. Un elemento clave en ello es la inspección anual. Debemos reconocer que en los últimos años la certificadora del CJ se han esforzado también en visitar a asociados y a directivos de organizaciones de base. Sin embargo su procedimiento los limita, basta ver una gran cantidad de cooperativas cuyos presidentes –y delegados ante las organizaciones de segundo grado– ocupan sus cargos desde la fundación de sus cooperativas; también es común encontrarnos que a las certificadoras les cuesta captar a las cooperativas en crisis, dándose cuenta hasta después de 2 y 3 años en que ya la cooperativa está envuelto en una crisis administrativa. La formalidad los limita: 1) al basarse en fuentes escritas y legales y el pretender captarlo en una sola visita y por sí mismas, sin apoyarse en otras fuentes, incluyendo en estudios a dichas organizaciones; 2) las fuentes escritas como las actas firmadas de reuniones mensuales del consejo de administración y de la junta de vigilancia o asambleas generales, pueden ser fácilmente maniobradas y por lo tanto el que dichas sean fabricadas sin que haya habido reunión alguna; 3) las rotaciones de liderazgo cuando son observados las cooperativas más grandes fácilmente les presentan actas legales donde dichos líderes acaban de ser nombrados como delegados, o dichos líderes proceden a cambiar los estatutos; 4) las visitas a socios y directivos bajo presión del tiempo no son espacios adecuados porque en ello no se expresarán las voces diversas, sino la que la inspección quiere oír. En caso la inspección busca hacer un trabajo real y en caso los directivos tienen cosas que esconder, se toparán con la maniobra de éstos últimos:

Quando viene la inspectora, nosotros en la cooperativa le preparamos a los socios a visitarse; si de la lista quiere visitar a algún socio que no hemos previsto, le decimos que está enfermo o que no se halla en su casa; la cosa es llevarlo a socios que ya los hemos preparado. Y si aun así no le hacemos cambiar de socio, entonces los técnicos van en moto adelantándose al carro, para entregarle los estatutos al socio, entrenarlo de qué tiene que decir...

En una ocasión, un inspector, sin hacer caso a nuestras sugerencias, escogió del listado a socios a visitarse. Nos dimos cuenta que eran socios que ni sabían el nombre del presidente de la cooperativa. Se nos salió del control. Entonces tratamos de invitarle comida, de halagarlo. No aceptó el inspector. En ese caso tuvimos que escribirle a la organización argumentando que el inspector había discriminado a los socios, y la organización le retiró como inspector (presidente de una cooperativa exportadora, 2012).

Quando la formalidad es ‘superada’ entra en juego el maniobreo desde el lado de las cooperativas. Sea desde el lado de las certificadoras o desde el lado de las cooperativas, se mueven en la formalidad, quedando fuera la realidad de lo que pasa en las cooperativas.

Segundo ejemplo, formalidad en la certificación orgánica. Además de solicitar información y llenado de formatos a las cooperativas, también las certificadoras requieren se lleve a cabo un registro de información sobre cada finca orgánica, un registro que generalmente los técnicos les ayudan a llenar a los productores, pero que ni la certificadora ni la cooperativa lo analizan; es solo un requisito. Igualmente los formatos (cuestionarios) de datos sobre cada socio y su finca, a llenarse por la cooperativa. Además, la formalidad indica que las organizaciones son las que solicitan la inspección de las certificadoras orgánicas, por lo que en muchos casos suelen solicitarlas al final de la cosecha, cuando ya están listas para exportar, lo que

condiciona a que la certificadora tenga que ceñirse a la formalidad de revisar el producto en el ámbito del beneficio seco y depender de los datos recibidos. En consecuencia, las certificadoras no acostumbran corroborar el origen del café expresado en el reporte preparado por el personal administrativo de las cooperativas, reporte en el que se indica que tal socio tiene tanto volumen de café. “Si averiguásemos el origen del café a cabalidad, ir donde el socio para ver si de verdad entregó 40 qq a como dice el reporte, corremos el riesgo de que la cooperativa nos demande por estar haciendo auditoría policial y nos sustituya con otra certificadora” (Inspector de una certificadora internacional de café orgánico, agosto 2016).

Paralelamente observamos que en los Estados Unidos y Europa se ha producido una enorme cantidad de leyes y normativas para asegurar que el café orgánico sea orgánico<sup>39</sup>. Sin embargo, ese aumento formal de leyes y normas ha conllevado a que las certificadoras sean más cuidadosas en el cumplimiento de esa formalidad de los reportes y evidencias en papel, y ha catalizado posibilidades para que los sectores con más capacidad económica las maniobren de acuerdo a sus intereses. El cumplir la formalidad es lo que les importa, no tanto de “ir al campo”. Quienes maniobran los certificados a favor de sus intereses logran que dichos certificados establezcan un volumen de producción mayor de lo que los asociados van a entregar a la cooperativa, volumen de brecha que puede ser maniobrado: “nos quedó 100 qq de café orgánico, y el dueño del beneficio privado nos dijo que ellos completarían el contenedor y que lo vendiéramos como orgánico usando nuestra certificadora donde el volumen total era mucho mayor de nuestra capacidad de acopiar café” (gerente de una cooperativa, mayo 2017). “El inspector de la certificadora me dijo que prestáramos nuestra certificación a otra cooperativa que tenía café convencional, nosotros teníamos para un volumen mayor de lo que podemos acopiar” (administrador cooperativa, mayo 2017).

Del testimonio de los gerentes/administradores deducimos que la certificación de café orgánico probablemente incluye el estimado de cosecha del café como el total de café que una cooperativa va exportar, asumiendo que el 100% de ese café de los asociados será entregado a su cooperativa. Cuando ese supuesto no sucede, entonces queda un volumen en papel sujeto a ser maniobrado por quienes conocen esa información –la certificadora, personal administrativo de la cooperativa y los dueños del beneficiado seco y/o exportadores. Dado que en ese tipo de certificación importa la formalidad, cumplir con el procedimiento, el entramado del CJ se hacen los ciegos al paso del café convencional por café orgánico y a que los asociados estén perdiendo sus organizaciones. La paradoja es que a más normativas para garantizar que el producto orgánico sea orgánico, más tiende a ocurrir lo contrario, y más se busca apoyar formalmente a las familias empobrecidas más se les afecta. Parafraseando a Anacarsis, filósofo griego, las leyes escritas son como telas de araña, enredan a las familias empobrecidas, y pueden ser rotas por quienes tienen recursos y están ubicados en puestos clave.

Tercer ejemplo, sobre la banca social. Además de las evaluaciones financieras normales que hacen como todo banca financiera, la banca social también evalúa la gobernanza de las organizaciones. Sobre las finanzas, se evalúa los estados financieros, balance general, ingresos/egresos, flujo de caja y ventas comerciales del café con detalle de compradores, y se solicitan auditorías que la organización realiza anualmente. Estas herramientas contable-financieras previenen crisis administrativas y contribuyen a la buena administración de las organizaciones, además que sirven para que les aprueben créditos; sin embargo esos instrumentos se vuelven simple formalidad que justifique la aparente buena andanza de la organización en cuestión, sin estudiar lo que se mueve detrás de esos números, en particular cuando pequeños grupos en las cooperativas maniobran con dichos números. Otro indicador es la gobernanza, con el que corroboran el funcionamiento de los órganos, los controles que tienen para prevenir fraudes y los riesgos que hay. Sin embargo, difícilmente esos indicadores van a ayudarles a captar información sobre el rendimiento del café

---

<sup>39</sup> A modo de ilustración, ver los sofisticados procedimientos de Flocert para la solicitud de certificación (<http://www.flocert.net/wp-content/uploads/2014/02/CERT-Application-SOP-15-es.pdf>), para el proceso de certificación (<http://www.flocert.net/wp-content/uploads/2014/02/CERT-Certification-SOP-29-es.pdf>) y para la auditoría (<http://www.flocert.net/wp-content/uploads/2014/02/AM-Audit-SOP-17-es.pdf>).

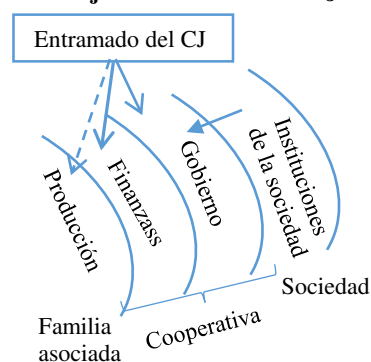
(APO a APS, calidad del café, distribución de precios, rotación de liderazgos y de personal administrativo-gerencial) y mucho menos a que discernan el cómo las instituciones de la sociedad van absorbiendo la gobernanza de las organizaciones y los estados financieros en contra de la mayoría de sus miembros<sup>40</sup> ni si la banca social está contribuyendo a que las familias asociadas se liberen de la institución del endeudamiento o más bien están recrudencia esa histórica dependencia<sup>41</sup>.

A esa formalidad ilustrada por tres ejemplos, se añade la forma de operar de los organismos y la forma de reaccionar de parte de las cooperativas –staff, líderes y asociados. Esa forma se da mediada por una relación de poder asimétrica entre quien aplica el examen y el examinado, lo que hace que el personal administrativo de una cooperativa cultive una lógica de cumplir lo que piden los organismos, y que los organismos cultiven una lógica de ser como un juez que requiere y emite dictámenes (aprueba, sanciona, suspende y cancela certificaciones, aprueba o rechaza créditos) en base a papelería. Esa misma relación ocurre si los organismos visitan a un socio para “verificar”; ante la visita, el socio más honesto y crítico de su cooperativa se dispone a “aprobar el examen”, es decir, se apega a la orientación del personal técnico/administrativo para “aprobar” –hace escuchar lo que los visitantes quieren oír.

Este *modus operandi* de las organizaciones está mediada por relaciones de mercado y no por relaciones de colaboración y de alianza. Algunas certificadoras de café orgánico cobran según el volumen de café orgánico exportado y/o según el tamaño de los productores, ello incentiva a que las certificadoras trabajen con organizaciones que tienen más volumen y que tienen productores que producen mayor volumen, lo que a su vez condiciona a cumplir solo con la formalidad, de “no ir al campo” porque eso requeriría de mayor tiempo, y además cualquier intento de averiguar más sobre el origen del café podría llevar a que la cooperativa (la estructura gerencial del lado empresarial de la cooperativa) prefiera contratar a otra certificadora menos exigente y más servicial, lo que sería una reducción en los ingresos de la certificadora. Para la banca social, ampliar sus estudios y apostar en una relación de alianza de largo plazo, como los preceptos del CJ lo indican, le significaría más costos en el corto plazo.

Estas prácticas distorsionan el rol de las cooperativas y afectan a las familias asociadas. Si la banca social se equivoca con su formalidad para proveer crédito o siguiendo su formalidad provee crédito que termina en manos de elites, suelen no reconocer sus errores e insistir en que los asociados le paguen (ver Mendoza 2017d y 2017f). Hay casos en que la banca social financia a organizaciones fundadas por gerentes que fueron expulsados por actos de corrupción en otras organizaciones, lo que sucede por la larga relación cercana que dichos gerentes han cultivado con la banca social, y porque la banca social no acostumbra cultivar relaciones de contraparte con organismos locales estudiosos de las organizaciones rurales que podrían

Figura 8. Area de trabajo del entramado del CJ



<sup>40</sup> Cercana a la perspectiva del entramado del CJ, de ver la gobernanza de la cooperativa, sin comprender la penetración de las instituciones societales en las organizaciones, la expresa Donovan y Poole (2017:49), quienes estudiando una cooperativa de segundo grado en Nicaragua consideran que los líderes de las cooperativas carecen de suficientes habilidades en administración financiera y de negocios, y que tienen limitado acceso a información.

<sup>41</sup> En la página 12 de este texto mostramos que de 13 cooperativas de segundo grado que funcionaban en 2011, 5 años después solo se mantienen 6. Las otras 7 cooperativas se hallan quebradas o en crisis, y generalmente la primera razón es el estar endeudados. ¿Cómo pueden estar endeudadas si los compradores del CJ –en teoría– les proveen 60% de prefinanciamiento del valor del café que van a comprarles y la banca social les provee créditos con un estimado de 9% de tasa de interés? Esto también pasa con las familias asociadas, la quiebra de una cooperativa de segundo grado generalmente las deja con deudas mayores que las que tenían antes de ser cooperativistas.

ayudarles a comprender cómo las instituciones nefastas de la sociedad penetran a las organizaciones (ver Figura 8). Si un nuevo liderazgo y nuevo compromiso de socios se sobrepone a las elites, incluyendo a la legitimación que el entramado del CJ le dio a esa elite, la banca social suele cobrarles la deuda sin asumir su propia responsabilidad en la erosión de la cooperativa (ver Mendoza 2016d, 2017d y 2017f).

También es común de parte de organismos del CJ el bloquear las iniciativas de abajo: veamos el siguiente relato de un miembro directivo de una cooperativa de primer grado, quien intentó cuestionar el funcionamiento de la cooperativa de segundo grado y fue criticado por la representación del CJ: “Ustedes [socios] tienen que amar a su cooperativa [al gerente y las prácticas de centralización] porque así vendrán proyectos” –esa cooperativa al que estaba defendiendo quebró un año después en medio de graves actos de corrupción. Si “amar” es callarse va en contra de los principios del cooperativismo y del CJ (ver figura 4; ver Fairtrade, 2009). Esta perspectiva de dominación es detectada por algunos socios:

Quando criticamos nos callan así, que amemos a la cooperativa; cuando queremos fortalecer nuestra cooperativa de base y seguir solos sin la cooperativa de segundo grado, vienen y nos tiran “maicitos” como si fuésemos “chanchos”, y nos dicen: “si se juntan en una cooperativa grande, les compro café”. Claro que vemos que tenemos poco café, pero ¿y cómo vamos a juntarnos a quienes por años nos han negado la prima, el premio y los sobrepuestos para nuestro café? (Líder de una cooperativa de primer grado, Centroamérica).

Los asociados son vistos como seres controlables y dependientes, igual a como miraba el patrón tradicional a sus mozos y a pequeños productores que dependían de él: “a estos los contento con una poquedad”. La cooperativa es vista como un medio para acopiar café, no como organización que fortalece a sus asociados, que es más que café.

¿Cómo se explica este modo de proceder? El CJ surgió como un movimiento. Aún en la década de 1990, las cooperativas en Centroamérica se sentían orgullosas de ser exportadoras, de ser cooperativistas, de ser productores orgánicos, y de recibir crédito en términos favorables. Recibían visitas de las organizaciones del CJ en un ambiente de compromiso social, de aprendizaje, con gran voluntad de construir relaciones horizontales, y en un contexto de crear una ruta alternativa y justa ante el comercio convencional e injusto que escondía la información y maniobraba con el pesaje, con la calidad y con los precios. Ese proceso del CJ, en un contexto de gobierno del mercado del gran capital, a medida que fue creciendo el volumen transado y que una nueva generación de profesionales ingresaba al entramado del CJ en un contexto despolitizado (ver 5.3), se institucionalizó y se profesionalizó (concebido como algo superior del resto de las personas<sup>42</sup>). Las certificadoras elaboraron sus procedimientos, controles y formas de trabajo, mientras las cooperativas se volvían empresas que vendían café y ONGs que ejecutaban proyectos rindiendo informes a los organismos y no a sus asociados. A la par, paulatinamente desapareció el carácter procesual de aprendizaje y de movimiento<sup>43</sup>. Así, la mayor deficiencia del entramado del CJ es no haber mantenido el proceso de movimiento desmitificando al mercado neoliberal a la par de su institucionalización y a la par de su crecimiento, el no haber logrado que la nueva generación combinase su capacidad profesional con procesos de inmersión para alimentar su espíritu y discernir contra qué y a favor de qué estaba el CJ, el haber sido absorbido por ese mito del ‘mercado natural’ que redujeron las labores de seguimiento y certificación a simple formalidad de negocio, y el haber entendido el cooperativismo como si fuese una

---

<sup>42</sup> La profesionalización se concibe como “separarse” de las comunidades, y se asume una división entre el saber (carrera universitaria) y la ignorancia (comunidades rurales). Para una reflexión crítica sobre la profesionalización, ver: Chambers (1993)

<sup>43</sup> Algo similar se experimentó en otros ámbitos. Por ejemplo, la cooperación internacional fomentó desarrollo con métodos participativos y procesos en los que su personal tenía alto compromiso social. Con los años, eso cambió. Desde el 2000 la mayoría de las agencias de cooperación han buscado “resultados” expresados en reportes “profesionales”, números que reflejen “avances”. Para una perspectiva crítica de ese enfoque, ver Chambers (2014).

ONG o una empresa cualquiera, sin comprender su doble dimensión, de ser asociativo y de ser empresa, y sobre todo, de ser un medio para que las familias productoras construyan un sistema justo<sup>44</sup>.

Esa deficiencia institucionalizada hace que los organismos del CJ no detecten cuando un café convencional de terceros pasa como café orgánico y como producto de la cooperativa, porque su forma de verificación termina en el cuadro de información que el mismo personal administrativo les prepara, y porque el propio interés se reduce al rédito financiero. No pueden —y muchos no quieren— detectar cuando las actas de reuniones inexistentes se fabrican; y si quisieran cumplir su rol, la persona firmante del acta dirá que estuvo en la reunión, porque asume una actitud de aprobar un examen, muestra aquello que quieren ver, porque cree que se trata de “pasar el examen” (engañar) y que eso es “ser vivo” (listillo). Aunque sepan que hay líderes que permanecen en sus cargos violentando los estatutos de sus cooperativas, los organismos se ciñen a documentos legales donde consta que los líderes acaban de ser nombrados en sus cargos —aunque ya tuviesen 15 o 20 años en el mismo cargo. Así, en la certificación del café orgánico lo que importa es cumplir con la formalidad, los compradores se contentan con recibir ‘la certificación’, y así toda la cadena. No perciben que la prima CJ se atasca porque su forma de proceder es tener un acta como prueba y no de saber qué pasa con la distribución de la prima CJ. ¿Puede una persona racional imaginarse que una asamblea, que se reúne una vez al año por unas 3 o 5 horas, tome las principales decisiones para todo un año? Los organismos no ponderan el que hayan tiendas (o cooperativas) solidarias en Europa que prefinancian a las cooperativas de café, un dinero que se “atasca” en algún lado de la cadena de actores sin llegar a su destino, porque les absorbe la formalidad y el interés económico: “eso de averiguar donde se atasca sería inmiscuirse en la vida de otras organizaciones, sería hacer investigación policial, y por eso hasta nos pueden despedir de nuestras organizaciones” (responsable de una de las certificadoras en América del Sur).

## 5.2 Percepción de las organizaciones asociativas como un ente homogéneo

Esa institucionalización y profesionalización conlleva dos ideas. La del *homo economicus*, individuo racional que maximiza sus ganancias y que erosiona el carácter procesual y de movimiento “alternativo”, movida por la idea del *homo reciprocans*<sup>45</sup>, la de los humanos que buscan la cooperación. Distinguimos entre “intereses individuales” en el que prevalecen los intereses de determinados individuos, y el de la cooperativa donde tendrían que prevalecer los intereses individuales de sus asociados —lo que es coherente con lo que Sen aboga por ‘individualismo ético’ y no ‘individualismo metodológico’ (ver Bastiaensen et al 2015). El *homo reciprocans*, a diferencia del *homo economicus*, basándose en los ‘intereses individuales’ entiende que esos intereses dependen de una cooperación con otros individuos, sin dar lugar a que intereses de determinados individuos prevalezcan manipulando el ‘interés colectivo’ y la organización.

El problema es que los organismos del entramado del CJ perciben a las cooperativas como si fuesen algo homogéneo, como si la cooperativa estuviese expresada solo por el lado empresarial, solo por la figura de una gerencia y como si la cooperativa solo fuese algo económico, de comprar y vende café. En correspondencia tratan con la gerencia creyendo que con ello están automáticamente contribuyendo a la cooperativa, cuando probablemente la cooperativa está envuelta en múltiples conflictos y relaciones de cooperación interna, necesitadas precisamente de ser tomadas en cuenta por el entramado del CJ. Esa percepción de ver una organización como algo colectivo per sé y asumir que lo económico determina todo, es la gran dificultad que ahoga los intereses individuales de la mayoría de los asociados.

---

<sup>44</sup> Probablemente desde este contexto podemos concordar con Beuchelt y Zeller (2013), quienes argumentan que desde el punto de vista de contribuir a mejorar la situación de los pequeños productores, lo que más haría diferencia es si los productores y las cooperativas mejoran sus operaciones y llegan a manejarse bien, en lugar de ser capaces de certificarse y de vender su café certificado.

<sup>45</sup> Notemos que la palabra “homo” es referido al género masculino, expresando el patriarcado de hace siglos. Lo hacemos notar para levantar “el velo” de algo naturalizado en nuestras mentes.

Junto a esa idea hay otra: la de concebir como buena organización aquella que tiene grandes inversiones físicas<sup>46</sup>, centenares de socios y que es especializado a un rubro, por lo que transa grandes volúmenes de café; en esta idea subyace el enfoque del fordismo —trabajo especializado, producción y consumo en masa (Best, 1990), ideas que son muy cercanas a las de Taylor (1911) sobre organización, de separar cerebro y manos para aumentar la productividad y eficiencia, y es próxima a la idea tradicional de las haciendas, en su modo de gobierno y de producción extensiva y de monocultivo<sup>47</sup>.

Esta segunda idea explica de por qué se prioriza el volumen del café y se buscan pretextos como el cambio climático para justificar el estancamiento y empeoramiento en la calidad del producto; de por qué la escisión del CJ, en el que el FT-USA busca volumen como argumento para influir en más personas, y la FLO se queda con la “pequeña producción” pero también apostando a volumen (p.ej., con la compra de café a terceros y el que el sello del CJ sea usado (alquilado) por grandes empresas mundiales); de por qué la presión del entramado del CJ a las cooperativas de primer grado para que se sumen a las del segundo grado, a pesar de que éstas van entrando en crisis, que apuesta a volumen y no paga la calidad del producto que grupos de asociados y cooperativas de base producen de forma diferenciada; y de por qué los asociados son acorralados para que solo se dediquen a la producción, y las cooperativas de primer grado queden reducidas a existir sin mayor contenido.

Si la percepción sobre una cooperativa es como si fuese un individuo (algo homogéneo, como “sacos de papas” según Marx), les resulta óptimo el procedimiento de formalidad y forma implementado por los organismos para certificar y tomar decisiones de crédito y de compra de café. Si ante el organismo está “un individuo”, asume que solo tiene que basarse en la formalidad y quedarse en su forma; y si toda información está centralizada, esa relación se profundiza. Al equivaler la cooperativa con la gerencia, los organismos legitiman su permanencia en ese cargo, a la vez que soslayan todo el engranaje organizacional que entraña el cooperativismo; incluso algunos organismos van más allá: nombran a algunos gerentes como representantes de las cooperativas en instancias (y/o marcas) internacionales, sin que estos sean socios de las cooperativas en que laboran; otras veces los organismos nombran al mismo gerente de una cooperativa pagando su mismo salario.

Cultivan relaciones solo con un individuo de la cooperativa, la gerencia. Desde su visión, argumentan: “no nos corresponde ver cómo va la cooperativa de segundo grado, eso le toca a las cooperativas de base, nosotros respetamos eso” (Comprador CJ de café). Esa visión (idea) y ese procedimiento (formalidad-forma) de los organismos les hacen ver que la gerencia equivale a las cooperativas y a sus asociados; sin embargo, lo que ellos “respetan” es precisamente un “irrespeto”, porque vincularse con una cooperativa como si ésta fuese empresa privada, creyendo que no les “corresponde” ver sobre la situación de la cooperativa de segundo grado, es justamente intervenir a favor de su centralización y de su erosión cooperativo<sup>48</sup>. Cuanto más un individuo concentra las decisiones y centraliza las relaciones (contactos),

---

<sup>46</sup> Al enterarse de una cooperativa de primer grado con 80% de capital propio en su cartera de 0.5 millones de dólares, un organismo financiero internacional se interesó en ella. La visitó y concluyó: “Cuando tengan oficina y gerencia nos avisan para negociar un préstamo a su favor” (conversación con el presidente de una cooperativa de primer grado, 2013). Dicho organismo concibe la organización como algo visible y formal: una casa grande y un personal profesional con su gerente. Por su parte, las instituciones del Estado conciben las cooperativas desde el ángulo formal: “La cooperativa es lo que dice la ley y sus estatutos; se forma una cooperativa capacitándose en esa ley, no hay más que decir”.

<sup>47</sup> Para una perspectiva histórica de las haciendas y su relación con las encomiendas, ver Lockhart (1969).

<sup>48</sup> Taylor, Murray y Reynolds (2005:203) encuentran tensiones entre lo que llamamos lado asociativo y lado empresarial, y lo que imprime el hecho que el CJ se vincule con ese lado empresarial. Dicen: “Hay una tensión fundamental entre la ‘gobernanza democrática formal’, que genera rotación de líderes, y el deseo de compromiso de largo plazo de los asesores técnicos. Comercio justo anima el compromiso de largo plazo de los compradores, lo que tiende a privilegiar el rol del personal técnico, quienes tienen más continuidad que los líderes electos.” Una diferencia que notamos con muchas cooperativas de la región, es que algunos líderes también continúan en sus

más les conviene a los organismos; y cuanto más se profundiza esa relación, más se vinculan con la parte de la empresa de la cooperativa, como si la cooperativa fuese solo empresa y no fuese la combinación de empresa y asociatividad. De este modo el mercado va adueñándose del CJ y de las cooperativas, absorbiendo a la estructura gerencial de las cooperativas.

A la luz de esa perspectiva, ese individuo no obstaculiza el funcionamiento de los órganos y las reglas de la cooperativa, al contrario, es un héroe o heroína que se sacrifica a favor de la cooperativa, algo que las mismas personas gerentes llegan a creer: “Sin mí, la cooperativa quiebra en cosa de meses”. Y si la cooperativa compra café a terceros y se convierte en un tipo comerciante (intermediario), y si esas prácticas son cuestionadas por los asociados, los primeros en defender a la cooperativa (o sea, las decisiones de la dirección de la parte empresarial de la cooperativa) suelen ser los actores del entramado del CJ: “Es para cumplir los contratos y favorecer a la cooperativa”, “Las cooperativas promedian los precios de las ventas de café para hacer liquidación a los socios”, sin percatarse del acopio de una cantidad substancial de café de terceros, café que luego tiene prima y hasta premio orgánico, que en la mayoría de esos casos no será ni reportado a los asociados, y que más bien afecta la calidad del café de las cooperativas. En el marco del principal/agente, pareciera que un círculo de hierro se volvió en el “principal”, y el entramado del CJ se volvió “agente” que legitima las prácticas del “principal”.

Volviendo a la mitología, el embrujo de las sirenas es que la lucha por el bienestar individual de una minoría opaca los intereses individuales de la mayoría de los socios de una cooperativa, y al buscar desesperadamente ese interés individual, todos caen en la locura, se enloquecen mutuamente. Desde el enfoque de los organismos, el mito de Ulises se lee a los remadores y a las sirenas como algo individual, como acciones aisladas (la cooperativa por su lado, cada certificadora por su lado, la banca social por su lado, los compradores por su lado...), cuando en realidad ese mito habla de un arreglo colectivo que incluye la paradoja de “auto-amarrarse para liberarse”. El mercado hace leer como solo ‘la acción de Ulises’ en las cooperativas, movidos por ‘la mano invisible’ (el mercado). En cambio, en el lenguaje del CJ, la acción de Ulises y los remeros tendría que ser de controlarse mutuamente para mejorar, algo que en la actualidad no parece ocurrir; la tarea sería de tener objetividad explicitando las relaciones de poder justamente para hacer que las cooperativas funcionen como medios a favor de los asociados –aquí recordemos al premio Nobel de la paz Elie Wiesel, quien nos enseñó que la neutralidad siempre ayuda al opresor y no al oprimido.

### 5.3 El supuesto de la despolitización

Si la institucionalización (y la profesionalización) mató el carácter de movimiento del CJ y la idea del *homo economicus* hizo desaparecer la perspectiva alternativa del CJ, el tercer elemento es la percepción despolitizada que hay sobre las cooperativas y todo el entramado del CJ. Lo político es percibido como reducido a los procedimientos administrativos, las cooperativas aparecen como unidades armónicas y homogéneas mientras se soslayan los conflictos internos y la desigualdad mediadas por las duras relaciones de poder. También las asimetrías y la injusticia que hemos descrito en la cadena del CJ quedan invisibles, tapadas por una formalidad donde no cabe ni lo técnico; por ejemplo, para confirmar si el café orgánico de una cooperativa es realmente orgánico se requiere una prueba de laboratorio que cuesta, según las certificadoras, US\$300, algo técnico-financiero que las certificadoras no suelen implementarlo argumentando que “esa prueba lo tiene que pagar la misma cooperativa y la cooperativa no quiere”. Esta justificación parece irrelevante en certificadoras responsables, pues es dudoso que no puedan pagar US\$300 cuando cobran US\$2,000 10,000 o 20,000. Probablemente la razón real es que las certificadoras no quieren perder al cliente, lo que significa que las certificadoras, nacidas para garantizar que el producto orgánico sea orgánico, están presas de la idea que negocio es negocio.

---

cargos sea encontrando trucos legales o moviéndose de ‘asiento’, como en el béisbol, “en diferente posición pero el mismo cuadro”.

Algo parecido sucede en la banca y en las empresas. Un líder cooperativista, luego de leer sobre la crisis financiera internacional y el como los gobiernos de Estados Unidos y de Europa, en lugar de reformar las políticas financieras, premiaron a la banca, se cuestionó: “¿hay algo más político que los actos de la banca de provocar crisis financiera a nivel mundial y luego ser premiados económicamente en base a los impuestos de la sociedad?” Es decir, igual que ese algo financiero-técnico de las empresas globales esconde su interés económico a costa de la sociedad, también ese algo técnico-financiero de las certificadoras erosiona a las cooperativas y contribuye a que despojen a las familias cooperativistas de su organización. Esas decisiones subyacen una asimetría de relaciones de poder, porque son decisiones donde la sociedad o la mayoría de socios no participa, pero que es afectada por esas decisiones. Lo político está tan incrustado en lo social y en lo económico, que las élites se desdoblaron apareciendo como organizaciones lidiando solo por lo económico –solo crédito, certificación, precios, café o solo auditoría. “Amigo, es cosa de administrar”, se nos repite.

La cooperativa se contempla solo por su lado económico. También por críticos del CJ como Griffiths (2012), quien ve lo político como algo que disturba la economía. Los actores del entramado del CJ aparecen enfocados en el negocio de producir, procesar y comercializar café, y en financiar o pre-financiar el café. Esto es coherente con el enfoque tradicional de la economía, que dice que para aumentar la producción (*output*) solo hay que añadir insumos (*input*), consigna que también repiten los productores que consideran que con solo crédito (capital) mejorarían su producción, o que con más proyectos dejarían de ser pobres. Atrapados en esa perspectiva, la cooperativa solo aparece en su lado empresarial y en correspondencia crece el protagonismo de la gerencia y del personal administrativo y técnico. Esa visión de lo económico separado de lo político y la cooperativa vista como “a-político”, hace que los diversos organismos del entramado del CJ se vinculan solo con la gerencia, y por lo tanto solo con el ámbito empresarial de la cooperativa. Esa separación de lo económico, lo social y lo político, como la separación de lo visible (*input* y *output*) de lo invisible (relaciones de poder, capacidades humanas), hace ver que el rol de cualquier comité tiene como eje lo económico; así, por ejemplo, el comité de educación en la cooperativa es concebida como algo social separado de lo económico y de lo político, y cuya existencia se justifica si es funcional a lo económico. No se percibe que la no funcionalidad de los comités, la mutua “no vigilancia” y la formalidad de la asamblea general expresan decisiones políticas que —en sentido figurado— desatan a Ulises y a los remeros dejándolos a merced de las sirenas. El rol marginal de los líderes ligados a lo asociativo (lo social) y el rol de gobierno del personal administrativo/técnico ligado a lo empresarial (lo económico) resulta justamente de esa separación con lo político.

Esa misma situación se da en el entramado del CJ. Su carácter de movimiento y de alternativo con el que surgió, precisamente aludía a lo político: cuestionaba al *mainstream*, a la intermediación que empobrecía a las familias campesinas, y ante ello fue que se organizó el CJ. Al paso de los años ese carácter político fue enterrada por una visión económica, donde lo alternativo y el cuestionamiento a la intermediación desaparecían, lo que expresa las relaciones de poder de las grandes empresas apropiándose del CJ. Como decía D. Cycon, las empresas grandes “llegarán a ser 100% comercio justo, no porque hayan cambiado un ápice en sus prácticas de negocios” (ver nota de pie número 3). Allí está lo político, en que esa gran intermediación gobernada por las grandes empresas no cambió ni “un ápice en sus prácticas de negocios” y más cambió al del CJ. En esa crítica y resistencia de personas como Cycon y los productores cooperativistas está también lo político. ¿Hay algo más político que eso?

#### 5.4 Deslealtad moderna

Los organismos, al sentirse cómodos en su rol de emitir juicio respaldado por lo financiero, van siendo gobernados por la “justicia del mercado” en lugar de responder a la “justicia social”. Es el propósito de generar ganancias que va imponiendo en el entramado del CJ. Por ejemplo, dado que muchas cooperativas financiadas por la banca social ha ido cayendo en crisis, la banca social, en lugar de hacer una auto-crítica de sus políticas y repensar sus relaciones de contrapartes con esas organizaciones, prefieren incluir



crecientemente a empresas privadas como sus clientes. En FLO, su escisión parece expresar el gobierno de la “justicia del mercado”: surgió para trabajar solo con pequeños productores, ahora FT-USA también trabaja con las grandes plantaciones de café (grandes empresarios) y la marca CJ sirve también a las grandes empresas, sin que ese acceso signifique mejores precios para las familias productores, tal como lo vimos en secciones previas. Es más, compradores como Green Mountain, al consolidarse como negocio en buena medida en el marco del CJ, prescindieron de la marca CJ y se dedicaron a sus negocios.

Esa lealtad hacia “la justicia del mercado” significa deslealtad hacia las familias productoras y hacia los consumidores. Las elites, ‘desde arriba’, en cazcada, piden lealtad a los de ‘abajo’: “hay pobres de pobres”. Se pide lealtad, sin protestar y sin salirse<sup>49</sup>. Si una cooperativa tiene dificultades de honrar sus deudas con la banca social, los compradores se solidarizan con la banca social; si las certificadoras o la banca social certifican o proveen crédito a la cooperativa sin cerciorarse si esos recursos están llegando realmente a los asociados o sin verificar si realmente el café orgánico es orgánico, nadie les reclama, nadie ve que esas acciones perjudican a la cooperativa. O sea, no hay lealtad hacia los asociados y porque sus organizaciones mejoren su funcionamiento. Si una cooperativa de primer grado cuestiona a la del segundo grado y eleva su voz hacia actores del entramado del CJ, es generalmente bloqueada y desalentada: hacen creer a los socios y a las cooperativas de primer grado que trabajar de forma autónoma es como “caer en el precipicio”, “porque nadie les comprará café, nadie les certificará, nadie les dará crédito y nadie les dará proyectos”. Exigen subordinación (no lealtad) hacia el que está “más arriba”... hacia el capital: “hay ricos de ricos”.

Muchas cooperativas de primer grado aceptan que les sean ‘desleales’ y algunas creen que no tienen derecho a exigir lealtad. Una tonada popular que suena en bares y mercados parece expresar sus sentimientos: “que me la pegue, pero que no me deje”. A ello, el entramado del CJ parece responder como el típico macho latino: “Tengo derecho, porque soy hombre” –ni es hacia ellos, en el fondo es subordinación de todo el entramado del CJ hacia el capital y al mercado enraizado en los intereses de las elites.

## 6. Las estructuras de poder y el vaciamiento del cooperativismo

¿Por qué las cooperativas no superan aquellos mecanismos infaustos? Esta pregunta nos persigue, aquí la tercera respuesta. Las cooperativas no incurrirían en esos mecanismos si sus asociados actuaran realmente como socios, si funcionasen sus órganos, y si su personal respondiese a los principios del cooperativismo y a sus órganos. Tampoco el entramado del CJ legitimaría esos procesos involutivos si mantuviese su misión original. Es la acción de una pequeña elite, detrás de las cooperativas y del entramado del CJ, que se ha ido apropiando del —o privatizando al— entramado del CJ. ¿En qué se basa esa elite capaz de vaciar las cooperativas y al entramado del CJ?

La figura 9 expresa la concentración de poder (capital, cargos, información y contactos) desde donde manejan el conjunto de la cadena. Visto desde la región, las cooperativas de segundo grado concentran las inversiones gracias a buena parte de las primas, premios, diferencial de calidad, premio cooperativa y ganancias (o sobreprecios), así como recursos que provienen de la cooperación internacional. Son la puerta a las certificaciones, a la banca, a los mercados y a los organismos del CJ; a la información y a las relaciones externas; y son quienes poseen lo que los organismos buscan: reportes, registros, actas, información. Visto desde el conjunto de la cadena, el círculo de hierro está entre ese grupo del lado empresarial de las cooperativas, los compradores, las certificadoras y la banca social. Visto desde las relaciones de poder, si

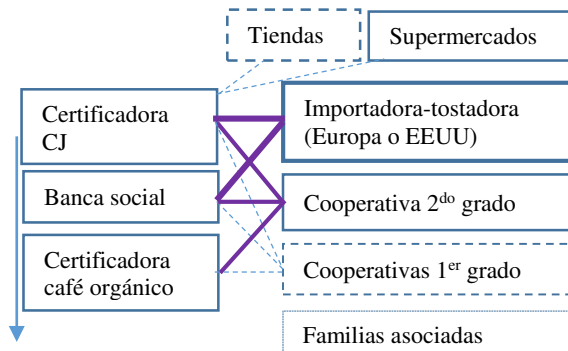
---

<sup>49</sup> Para una perspectiva teórica, ver Hirschman (1970), quien propone el concepto de salida (exit), protesta (voice) y lealtad (loyalty). Si hay posibilidad de protestar (tener voz) hay posibilidad de lealtad y se puede reducir riesgos de abandonar la organización. Al revés sería: si no tienes posibilidad de protestar, entonces estás sometido, por lo que solo queda o resignarse a la situación o salir de la organización.

bien cada organización actúa según sus intereses, se observa una tácita colusión entre varios actores (individuos) del entramado del CJ<sup>50</sup>.

Históricamente el patrón y el mandador vivían en la misma comunidad/zona de las familias campesinas y/o los mozos. Esa cercanía generaba mayor control vertical (del patrón al mandador y del mandador al campesino/mozo) y evitaba que las familias campesinas o los mozos captasen ventajas como el pagar con menos producto o trabajar menos de lo previsto. El patrón mantenía el control en el mandador mediante reglas informales y con conocimiento de lo que pasaba en el terreno; así evitaba que el mandador captase otras ventajas a su favor –esa es la relación principal/agente. Desde la década de 1980 esa estructura varió: se globalizó; en el CJ el equivalente al mandador es la estructura gerencial/administrativo, en algunos casos junto con el presidente de las cooperativas. Ellos maniobran el conjunto de la cadena porque el “nuevo patrón” del CJ se halla distante geográficamente y se mueve según las formalidades (leyes, normas y procedimientos), lo que le impide tener información sobre los “mandadores” y éstos, precisamente por esa distancia y su habilidad de moverse en la formalidad, toman ventajas. Hay dos constantes en la vieja y en la nueva estructura: el campesinado (socio de la cooperativa) sigue excluido de esa estructura, y a la vez interioriza esa estructura, la reproduce; y esa estructura informal, interiorizada, es la que gobierna la formalidad apoyada por las ideas antes descritas.

Figura 9. Estructura real del comercio justo



\* El grosor de la línea indica la intensidad de la relación

Esta estructura es una institucionalidad histórica de relaciones patrón-cliente en nuestras sociedades. Esa institucionalidad dice: “Mozo y campesino no tienen derecho a pedir información; el patrón es dueño y es su derecho no compartir información” –institución de siglos<sup>51</sup>. El entramado del CJ asume y recrudece esa institucionalidad: a ojos de las familias asociadas, la estructura gerencial y los organismos del CJ aparecen como los patrones que tienen derecho a no dar información; y de forma coherente hay gerentes que aducen: “la información no la conoce ni mi propia madre”. A la luz de esos patrones, los asociados aparecen como ignorantes e incapaces de mejorar la calidad y productividad de su café. Los asociados mismos se ven impotentes ante sus cooperativas, mismas que les parecen ajenas, nunca como “su” cooperativa.

Al interior de las cooperativas, entre los intereses individuales, también subyace la idea de que “el presidente es el que hace todo” “presidente que no manda no es presidente”, “el gerente es el que hace todo” en lugar de que el lado asociativo, con sus diferentes órganos (asamblea, concejo de administración, junta de vigilancia), puedan gestionar la organización. Esa creencia está institucionalizada teniendo como referente el sistema de hacienda que aludimos antes. Pero a la vez es una creencia en proceso de cambio, en algunas cooperativas con más fuerza que en otras. Esas fuerzas internas de cambio precisan justamente ser apoyadas por el entramado del CJ, que van en coherencia con los principios del CJ, pero que más bien han sido bloqueadas.

Todo esto nos hace recordar que, históricamente, las familias campesinas han carecido de aliados estratégicos. Casi podríamos concluir que los organismos han llegado para usarlos: algunos llegaron para

<sup>50</sup> Mendoza (2012b) analiza esta situación como estructura de *gatekeepers*, es decir, como un grupo transnacional que controla las llaves del poder económico, social y político, desde el cual manipulan las instituciones y estructuras y se apropian de los recursos materiales e inmateriales.

<sup>51</sup> Esa institucionalidad también dice: “La mujer no tiene derecho a recibir tierra en herencia, solo los hombres”, y ha sido así por siglos, incluso las “reformas agrarias” más democráticas han recrudecido esa institucionalidad, y el entramado del CJ ha sido absorbido por esa estructura.

formar bancos comunales y terminaron creando sus propios bancos dejando a las familias más empobrecidas al margen de sus políticas de crédito, y peor aun financiando a los productores grandes que van despojando a los pequeños productores de sus recursos<sup>52</sup>. Otros organismos llegaron para comercializar productos con las familias campesinas, y luego que consolidaron esas intermediaciones, dejaron a las familias campesinas como proveedoras de productos. Y otros llegaron a sumarlos como guerrilleros y soldados que, después que derrotaron dictaduras, los dejaron abandonados a su suerte. Dicho figurativamente, las familias campesinas han sido como amantes para algunas noches, pero nunca como cónyuges en una alianza o matrimonio verdadero.

En estas condiciones, las cooperativas de primer grado no logran influir en las cooperativas de segundo grado. Si lo intentan aparece un muro: “CJ y la banca social dicen que no pueden cambiarme, porque está mi firma en los contratos”; si hay cambio de gerencia favorita del CJ les dicen: “Si cambian al gerente, no vamos a comprarles café”. Si alguna cooperativa se atreve a ahorrar y administrarse por sí misma y deja de ser “hija de dominio”, le va mal: “No tienes certificado de CJ ni de café orgánico y no te lo van a dar, y nadie te va comprar café porque ni conoces a los compradores”; “si no siguen juntos como cooperativa grande dirigidos por el gerente, no les puedo comprar café”. Si estudiosos comprometidos buscan información en los organismos del CJ, la respuesta es: “solo damos información a la cooperativa” —léase al pequeño grupo que maniobra los mecanismos e impide que sus líderes y asociados conozcan los informes financieros y comerciales. Estos bloqueos contribuyen a que muchos socios y líderes se rinda, que los órganos de las cooperativas se vuelvan inoperantes.

Esta especie de colusión transnacional es la que ha vaciado de contenido a la mayoría de las cooperativas agropecuarias de primer grado. La mayoría de ellas ya no hacen servicios de ahorro y crédito, algunas ya ni son acopiadoras de café. Sus asociados ignoran cuáles son las actividades y decisiones en sus cooperativas. Se ha interiorizado la noción de que la motivación de ser socio de una cooperativa es solo financiera y que se tiene que depender del patrón para recibir favores (crédito, proyectos). Y ello refuerza esa colusión transnacional. El efecto no intencionado de esto es que el CJ involuciona, y en ese camino las cooperativas caen en crisis y quiebran, o persisten como entidades privatizadas en la práctica, mientras los asociados son despojados de sus organizaciones. Los “nuevos mandadores” se volvieron en “el principal”.

## 7. La reinención del comercio justo

Sigamos con el mito griego: ¿Cómo auto-amarrarse para liberarse? ¿Cómo el entramado del CJ puede controlarse mutuamente para mejorar? Para burlar la muerte que la dictadura del mercado impone, el CJ precisa reinventarse a sí mismo: crear una conciencia de que lo económico, lo social y lo político forman una misma realidad, y que están presentes en cada decisión; recuperar el sentido de comercio alternativo con el que surgió es aún más importante hoy en día; recobrar el carácter de movimiento que el CJ tuvo, combinando procesos y resultados; virar su mirada hacia las múltiples realidades de las familias campesinas organizadas u organizándose; procurar que los asociados, junto con sus familias y las cooperativas de primer grado, operen con más autonomía y crezcan en productos diferenciados. De este modo, potenciar procesos de reapropiación y transformar la estructura patrón-mandador-cliente, no tanto para que el “nuevo patrón” controle más y los asociados sean los “nuevos patroncitos”, sino para crear una relación más horizontal, una alianza de aprendizaje entre los diversos actores.

Si un pequeño grupo, atrapado en las subyacentes ideas neoliberales de las últimas dos décadas y medio, fue capaz de diluir su conciencia de la justicia e involucionar al CJ, es tarea de todo el entramado del CJ — y no de un solo actor— recuperar la misión del CJ de transformar el comercio injusto en función de las mayorías. ¿Cómo hacerlo? Un grupo con conciencia creciente del CJ precisa recrear su perspectiva

---

<sup>52</sup> Sobre el rol político de las finanzas en una dinámica de ‘efecto dominó’ del sector rural-agropecuario, ver: Huybrechs et al (2015)

alternativa y reconceptualizar por qué es comercio **justo**. En lo que sigue proponemos dos rutas complementarias para la reinención del CJ, re-estructurar el sistema del CJ actual, y a la vez generar un movimiento complementario desde los espacios universitarios en alianza con las familias productoras organizadas en cooperativas.

### 7.1 Re-pensar el entramado del comercio justo

Notemos que el entramado del CJ lidia con la producción agropecuaria, con el área rural o la llamada sociedad agraria. Generalmente en nuestros países, esa sociedad es donde más problemas de pobreza y de desigualdad hay. A la vez, son áreas/sociedades que mayor resistencia han expresado históricamente a los sistemas políticos, al menos en toda América Latina. Es donde las políticas de los diversos gobiernos (y de los organismos de la cooperación) suelen fallar o muchas veces suelen profundizar el despojo de esas sociedades. Una ilustración de ello lo describe el historiador G. Romero, con relación a Nicaragua:

Allí ha sido el terreno, desde la época de los españoles, allí nunca pudieron dominar. Por eso es que en Nicaragua solo hay dos ciudades coloniales, León y Granada, pero había una tercera ciudad que hoy se llama Ciudad Antigua, se llamaba la Nueva Segovia, y nunca prosperó allí, no surgió nunca una aristocracia. Los indígenas nunca los dejaron en paz a ese grupo de dominadores. Pasa usted a la época independiente, lo mismo, en los años 40 del siglo XIX hay movimientos armados en contra del Gobierno, el Gobierno no manda. Ahí surge la guerrilla de Sandino. Después surge la guerrilla de los sandinistas y luego la de la contra. En el norte siempre ha sido así, históricamente. (G. Romero, entrevistado por E. Cruz, La Prensa Domingo, 27 Noviembre 2016).

Repensar el CJ es también reconocer esa compleja y desafiante realidad rural. El CJ aun tiene la oportunidad de contribuir en su transformación. ¿Cómo hacerlo? Proponemos dos dimensiones, una que crea puentes duraderos entre el entramado del CJ y la sociedad rural, que le ayuda a entender y a la vez a ser entendido, y que le genera una fuerza emocional y de compromiso político para transformar el comercio injusto; y otra en que el CJ reduce la brecha entre su discurso y los hechos, y genera una institucionalidad de transparencia y una cultura de apertura y mutua rendición de cuentas.

#### 7.1.1 Construcción de puentes duraderos

Proponemos dos maneras de construir puentes duraderos, motivando y formando personas con sentido de misión, y que el mismo entramado del CJ (banca social, compradores, certificadoras) organice ‘inmersión pensada’ en las sociedades agrarias organizadas.

Sobre la primera manera, Mendoza (2016b), estudiando la contribución de las cooperativas para la paz en Centroamérica, encuentra que hubieron decenas de sacerdotes, hermanas (monjas) y laicos que entre los años 1950 y 1990 salieron de sus capillas, conventos y sus vidas cotidianas, y se vincularon con las sociedades rurales. A continuación cito dos testimonios que revelan a esas personas embriagadas con un sentido de misión, inmersión permanente, rol de facilitación y acompañamiento, y de construir puentes entre la sociedad rural y las instituciones.

Era 1968, llevaba 3 años trabajando para mi mismo, pensaba hacer dinero como los ricos. Venía caminando cuando vi a un desconocido montado en mula. Me extendió su mano para saludarme: “soy el sacerdote de Santa Fé, Héctor”. No le creo, respondí, los sacerdotes saludan solo a los ricos. “Siempre hay una primera vez, le invito a una reunión este jueves”. Yo no tengo tiempo para reuniones, reaccioné bajando la cabeza. “¿No? Esa es la gente que yo ando buscando, la gente que no tiene tiempo”. Me dejó con las patas en el aire. Fui a la reunión. Nos sentamos en círculo. Lo que vi y escuché me hizo pensar diferente y cambié para siempre. J. Peña, campesino líder cooperativista, Santa Fe de Panamá.

El Padre Juan, cuando veía dos grupos, uno con reales y preparados, y otro grupo de personas humildes; él, siendo una persona tan preparada, siempre iba donde los humildes. Si nos encontrábamos en el camino o en la calle, él se paraba a saludarnos. Le gustaba rozarse con nosotros. Nos hacía tener confianza con él, nos daba confianza. Él quería conocer de cerca a las personas, sus problemas, y defendernos donde sea. Y a él no le gustaba que le llamáramos “padre”. “Díganme solo Juan”, nos decía. A. Maradiga, cooperativista, Jalapa, Nicaragua.

Mendoza (2016a y 2017a) refiere a la experiencia del sacerdote Hector Gallego en Panamá, quien acompañó a las comunidades de Santa Fe vinculándolos a instituciones externas como los colegios escolares, instituciones técnicas y de formación de cooperativas, y ayudó, como parte de ese proceso, a fundar la cooperativa “Esperanza de los Campesinos” que hoy en día sigue inspirando a las familias rurales. Sacerdotes como Juan Moynehem vivieron con las familias campesinas y desde ahí fomentaron vínculos entre las familias campesinas y las instituciones del estado y del mercado, algunas de esas iniciativas permitieron formar cooperativas, tiendas campesinas y/o asociaciones rurales (para el caso de Honduras, ver Mendoza 2016c y 2017c). Eran sacerdotes y laicos inspirados en la teología de la liberación o la apertura en la doctrina social de la Iglesia Católica a partir del Concilio Vaticano II en 1965 y la segunda Conferencia del Episcopado Latinoamericano en Medellín en 1968.

Muchas cooperativas emergieron de ese tipo de experiencias<sup>53</sup>, y muchas de esas cooperativas siguen vinculadas al entramado del CJ. Sin embargo, en el tiempo se ha abierto una brecha entre el entramado del CJ y la población rural; es una brecha que se ha ido profundizando. Paralelamente, aquel grupo de religiosos (sacerdotes y hermanas) y laicos, se ha reducido paulatinamente con la vuelta de la Iglesia al conservadurismo, de la mano del Papa Juan Pablo II y Benedicto. En la actualidad, la separación es tan profunda que es común escuchar en buena parte del entramado del CJ que “el iletrado no tiene pensamiento”, queriendo decir que las familias campesinas no saben pensar y por lo tanto carecen de capacidad para entender los números del CJ (el lado empresarial del entramado).

Sin embargo, según G. Romero en la cita de antes, esa sociedad es aquella precisamente que no ha sido doblegada por los sistemas dominantes. Aunque buena parte de esa sociedad no esté liberada de su sueño de ‘volverse opresor’<sup>54</sup> y se muevan en la intermediación tradicional y cooperativa, sus prácticas de diversificación productiva y de mercados les define posicionada en resistencia. Esto es lo que los convierte en una sociedad que resiste, algo a valorarse por el entramado del CJ en su lucha contra la intermediación despojadora.

Esa sociedad que resiste es también una oportunidad de cambio. Esa sociedad que ha sido expulsada a las montañas más altas, tiene hoy en día los cafés de altura de mayor calidad de los países, capaz de contribuir decisivamente a la re-inención del CJ. Esa sociedad, tan despojada por siglos, abre sus ojos y su corazón cuando le dan un “trato humano” y responden en la voz de uno de sus líderes, E. López: “iletrado no es quien no sabe leer, pero quien no entiende la realidad”. En correspondencia, ahora que hay cierta apertura en la Iglesia bajo el Papa Francisco, se puede construir nuevos vínculos con el lado de movimiento de las Iglesias (católica y protestantes) y formar personas con sentido de misión para construir aquellos puentes

---

<sup>53</sup> Aquí enfatizamos el papel inspirador de las Iglesias en aquel contexto y por el tipo de trabajo de los religiosos y laicos que llevaron a cabo. En esos períodos también habían otras inspiraciones y dinámicas, por ejemplo organizaciones gremiales campesinas que emergieron en el marco de la Alianza para el Progreso del gobierno de los Estados Unidos y cuyos líderes campesinos contribuyeron a la formación de organizaciones locales y a que se den políticas de reforma agraria.

<sup>54</sup> Al referirnos a la sociedad agraria, aun cuando sus prácticas son de resistencia, no obviamos que su mentalidad requiere despertar. Al respecto, recordemos dos frases de dos ilustres: “el opresor no sería tan fuerte si no tuviese cómplices entre los propios oprimidos” (Simone de Beauvoir, filósofa francesa 1908-1986); “cuando la educación no es liberadora, el sueño de los oprimidos es ser el opresor” (Paulo Freire, educador brasileño 1921-1997).

entre el entramado del CJ y la sociedad rural. En el largo plazo nuestra visión es que ese entramado del CJ sea precisamente el que construya esos puentes entre la sociedad rural y las instituciones del estado y de los mercados, que desarrollen el trabajo que sacerdotes como Juan y Héctor, y tantos otros laicos laicos, han hecho.

Sobre la segunda manera, organización de ‘inmersión pensada’. La generación de profesionales que actualmente labora en el entramado del CJ (certificadoras, banca social, empresas compradoras, tostadoras y vendedores de café tostado) no vivió la experiencia que sí tuvo la primera generación del CJ al enfrentarse al comercio injusto y al trabajar con las familias que se organizaban en cooperativas. En correspondencia, proponemos que el entramado del CJ organice un programa de ‘inmersión pensada’ (vivir de tres a cinco semanas con las familias asociadas y en sus comunidades) para despertar y tomar conciencia de la realidad<sup>55</sup>. La inmersión no hace despertar la conciencia de forma automática, pero le provee condiciones para ello, y le llamamos ‘pensada’ porque esas personas tomen notas de sus conversaciones y al final del día reflexionen y vuelvan a conversar con las familias con quienes compartan ese breve período de vida (tiempo). Visto de otro modo, así como la intermediación religiosa posibilitó el que sacerdotes como Juan y Héctor, y tantos otros laicos, pudiesen salir de sus capillas y buscasen a Dios en los más humildes, transformando así a la misma intermediación religiosa, también la intermediación del CJ puede posibilitar el que sus miembros busquen y construyan justicia entre los más humildes, acciones con las cuales transformen a la misma intermediación del CJ.

Recordemos que el estado de bienestar social en Europa se debió a varias razones. Una de ellas fue la experiencia de algunos soldados en la segunda guerra mundial, que al entrar a las casas a reclutar jóvenes se dieron cuenta de que muchas familias vivían en la pobreza, cuando creían que ya no había pobreza en Europa. Esa experiencia despertó la conciencia de muchas personas y facilitó, después de la segunda guerra mundial, la edificación del estado de bienestar social, precisamente para no volver a padecer pobreza y guerra<sup>56</sup> (Ver: Drèze y Sen, 1989, y Sen, 1995). ¿Por qué traigo a colación esta referencia histórica? Porque el poder de la inmersión puede ser mucho mayor que la sola entrada por unos minutos a la casa de algunas familias; los profesionales que laboran en el entramado del CJ, al compartir por unas semanas la vida de las familias asociadas, así como algunos soldados que descubrieron la pobreza al abrir la puerta de las casas, pueden redescubrir la injusticia de la intermediación en todas sus variantes, incluso en su expresión actual del CJ, y puedan desde esa realidad contribuir a repensar el CJ.

Si estos dos modos de construir puentes se organizan y se vinculan, puede generarse un proceso que llamamos de ‘inserción’, que es repolitizar los procesos de intermediación en el CJ<sup>57</sup> y construir una nueva visión de CJ. Es decir, esa experiencia de inmersión vinculada a grupos de personas que trabajen de forma permanente construyendo puentes con la sociedad rural, les proveerá de mayores elementos para entender la injusticia en que viven actualmente las familias, el cómo funciona y domina el mercado, de qué ha pasado

---

<sup>55</sup> Valkilia (2014) cuenta que cuando era estudiante en Finlandia admiraba el CJ, y que por eso se decidió hacer su tesis de grado sobre CJ. Sin embargo, nos sigue contando, cuando inició su trabajo de campo cambió de tema al ver las dificultades del comercio justo. Valkila se dio cuenta que el CJ en el discurso era una cosa, y la realidad era otra. “When I started to do fieldwork in Nicaragua and to study Fair Trade more closely in academic discussions, I began to notice slight discrepancies in Fair Trade rhetoric and reality. This made me change some of my views on Fair Trade. The effectiveness of Fair Trade in transforming the lives of farmers and workers seemed superior in Fair Trade promotional materials to what appeared to be taking place in Nicaragua.” (Valikila, 2014:30). Estas inmersiones con diferentes experiencias pueden tener un decisivo impacto en la vida de las personas y contribuir al cambio del CJ.

<sup>56</sup> Agradezco a T. De Herdt por ayudarme a comprender esa parte tan importante de la historia europea.

<sup>57</sup> Mendoza (2015), basado en la experiencia de un grupo de investigadores-promotores del desarrollo y recogiendo otras experiencias, argumenta la importancia de la inmersión (convivir con las familias empobrecidas), la inserción (hacer alianzas y construir visión desde esa inmersión), la escritura (tomar notas y analizar la propia información) y el diálogo (escuchar las lógicas de cada grupo humano).

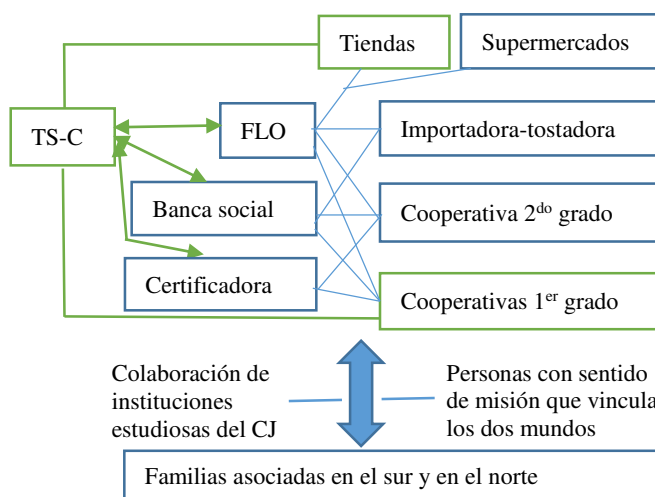
con el CJ y el cooperativismo, de cómo aprender con las familias asociadas superando la institucionalidad del “examen-juicio”, de comprender la importancia del cooperativismo en su doble rol, asociativo y empresarial, de mirar el mundo ‘desde abajo’ y en construcción de vínculos, y de que todos somos parte de esa realidad.

Este lado de ‘sentido de misión’, añadido a la formación que los profesionales del entramado del CJ tienen, podrían contribuir a que el CJ recupere su carácter de movimiento a la par de su institucionalidad ganada por tantos años, y podría hacer del entramado del CJ un mecanismo de aprendizaje al servicio de las sociedades de conocimiento para la cooperación. Esto sería un punto decisivo para la dimensión que sigue.

### 7.1.2 Reorganización del entramado del CJ

Provistos de ese sentido de misión, la figura 10 dibuja los elementos de re-estructuración del CJ<sup>58</sup>. Primero, que las tiendas solidarias<sup>59</sup> y las cooperativas de primer grado (TS-C) construyan un espacio de comunicación directa, incluyendo la posibilidad de que una sea miembro de la otra. La idea es que las TS-C sean un espacio de aprendizaje —y de democratización de la información— sobre precios, créditos y certificaciones, de revisión de las políticas del CJ para asegurar que el prefinanciamiento, la prima y el premio no se atasquen y lleguen a los asociados, que los consumidores que compran café orgánico consuman realmente café orgánico, y que ese café provenga realmente de las familias asociadas en las cooperativas.

Figura 10. Segunda generación del CJ



Ello es posible si la TS-C se apoya en alianzas entre institutos de estudios del desarrollo<sup>60</sup> en los países del norte e institutos en los países del sur, quienes realizarían estudios sobre el conjunto de la cadena del CJ y

<sup>58</sup> En general compartimos con Valkila (2014:40) el desafío de democratización que FLO debe dar lugar, en particular a que las familias productoras y los trabajadores. “This highest decision-making body of FLO used to be controlled by Northern actors, including representatives of national initiatives for Fair Trade and businesses. The degree to which small-scale farmers are involved in decision-making concerning Fair Trade is still questionable, as many of them do not even know they are Fair Trade certified and their understanding of the system remains very limited (Article I). Laborers in coffee processing and on coffee farms are also not represented in any deliberations on how Fair Trade should be organized, at least in Nicaragua. Additionally, the General Assembly only meets once a year. The board runs the system in practice, and it continues to be controlled by Northern actors, with only four of 14 members from producer countries (FLO, 2012c). Democratic governance of the Fair Trade system therefore continues to be a challenge.”

<sup>59</sup> En “tiendas solidarias” incluimos a las tiendas y cafeterías de estudiantes en las Universidades, no tanto por el volumen de mercado que signifique, pero por ser organizaciones que realmente sienten un compromiso hacia los países del sur.

<sup>60</sup> Decimos Institutos para implicar a las Universidades de los países del norte y del sur comprometidas con la formación. También pueden ser organizaciones dedicadas al estudio y acompañamiento de las organizaciones asociativas, como es el caso de la cooperativa COSERPROSS para Centroamérica o la red CIRIEC (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía pública, Social y Cooperativa). Las organizaciones como COSERPROSS contribuirían, por ejemplo, a que la banca social puede seleccionar mejor a las organizaciones

acompañarían al entramado del CJ en sus procesos de mejoramiento (innovación) y organización de su saber de forma continua. En el sur, dichas instituciones acompañarían a las cooperativas y a sus asociados, y en el norte esos institutos acompañarían a los organismos, a las tiendas solidarias y a las empresas correspondientes; y esas organizaciones e instituciones podrían organizar conferencias internacionales sobre el CJ para profundizar el aprendizaje y como parte del mejoramiento continuo en el CJ. Un proceso estudiado permite mirar largo y despertar constantemente, y si además los actores del CJ son acompañados en sus innovaciones, será posible de superar los mecanismos de involución y ver, detrás de las adversidades, oportunidades de justicia social.

Segundo, que las certificadoras del CJ y del café orgánico respondan a la instancia de las TS-C y se abran al escrutinio público. Que sus auditorías y verificaciones contribuyan a las buenas prácticas en el entramado del CJ; por ejemplo asegurando la rotación de liderazgos, que el lado administrativo de las cooperativas no usurpen los roles que corresponden a los órganos de las cooperativas ni viceversa, que el sello del CJ y la certificación de café orgánico sea solo para el café de los asociados, y que el café comercializado por las cooperativas provenga en un 100% de las cooperativas.

Sobre las entregas (o ventas) de café de los asociados a sus cooperativas, acotamos lo que sigue. De las 35 cooperativas con las que colaboramos desde el 2010 en Nicaragua, asociados de 6 cooperativas fueron encuestados. Todas ellas son partes del grupo de 33 cooperativas que Mendoza et al (2011) reporta para 2011, cooperativas que entregaban el 32% de su café. Los resultados en la encuesta del 2016 para el ciclo 2015/2016 son sorprendentes: 70% del total de su producción fue vendido (o entregado) a su cooperativa, 11% a los intermediarios y 19% para la venta local y para el consumo familiar. Esto muestra que más café es comercializado a través de las cooperativas cuando las cooperativas de primer grado exportan directamente y mejoran sus niveles de confianza interna, y lo hacen en un marco de colaboración que incluyen acompañamiento organizativo y coordinación para su financiamiento. Ese volumen mencionado también se refleja en los precios del café y su distribución: precio promedio para los socios-productores, según la misma encuesta del 2016, fue de 17% mayor en las cooperativas. ¡Qué diferencia! En determinado contexto de cambio y de confianza, los asociados podrían entregar 40, 50, 70 y hasta más del 80% de su producción.

Esto es posible si también las certificadoras repiensen su rol. Dado que muchas empresas van prefiriendo obviar la certificación orgánica y dada las observaciones hechas en este trabajo a su efectividad, sugerimos que el rol de las certificadoras vaya más allá de la formalidad y combine el interés económico y el interés social. Recordemos que la mayor contribución del café orgánico no es tanto a la salud de los consumidores<sup>61</sup>, pero a la salud de las familias productoras liberándose de pesticidas y fungicidas, a la autonomía de las familias campesinas, de depender más en sus propios recursos y depender menos de la industria química, y a mitigar el cambio climático. En este sentido parece fundamental que el café orgánico sea considerado un producto de mayor valor, de nicho de mercado y que resulte de la confianza entre productores y el entramado del CJ. Evidenciar y garantizar ese propósito y esos beneficios sería un rol de las certificadoras orgánicas, incluyendo el llevar a laboratorio una muestra del café de cada cooperativa cada año, y cultivar una relación fuerte con los asociados para mejorar el producto orgánico y crear una sólida conciencia ambiental. Se trata de confianza, más que de formalidad mercantilizada.

---

sujetos de crédito, acompañar a estas organizaciones para que escalen en sus servicios y se continúe innovando en el servicio de crédito capaz de erosionar la vieja institución del endeudamiento.

<sup>61</sup> Café orgánico o café cultivado con insumos químicos no hace diferencia para la salud de los consumidores. Porque en el proceso del tostado a 400<sup>0</sup> F o más, cualquier pesticida y fungicida es destruido. Ver: ‘testing coffee’ <http://www.coffeeanalysts.com/faq/>. De hecho, algunas tostadoras nos dicen que usan la misma tostadora para café orgánico y para café convencional.



En coherencia con estas prácticas, que las certificadoras, compradores, banca social y las cooperativas demuestren ser parte de un movimiento de comercio alternativo siendo transparentes. Esto significa que las auditorías financieras y organizacionales, los datos de certificación orgánica, los precios que los compradores pagan por el producto según consignan los contratos, los costos de procesamiento del café (beneficiado seco), los rendimientos en el beneficiado seco (grado de humedad, trillo, café imperfecto y taza de calidad), los montos de préstamos otorgados a los clientes, etc., estén disponibles en la página web. Esto supone superar el mito de que “hacer pública nuestra información es darle herramientas al enemigo”, lo que suena irónico cuando el CJ se encuentra en el *mainstream* del mercado; porque los únicos afectados por esas infaustas prácticas han sido las familias asociadas, y los más beneficiados con ese mito –además de las empresas e intermediarios tradicionales– han sido las elites que han privatizado a las cooperativas y al entramado del CJ.

Tercero, catación triangulada apostando en cafés diferenciados. La catación del café detecta su calidad y también pueden deducir el tipo insumos que requieren se aplique para que el café mejor en su calidad – insumos como fósforo, nitrógeno y/o potasio. Tener información sobre ello parece fundamental para las familias productoras. En correspondencia sugerimos que la catación del café se dé de forma triangulada y que esté relacionada a la mejoría de cafés diferenciados en micro-territorios específicos. Hasta ahora la catación la lleva a cabo la cooperativa de segundo grado que exporta y la empresa importadora-tostadora de café, lo hacen cada quien de forma independiente. Proponemos que haya también una catación de parte de las cooperativas de primer grado, y que las tres cataciones (el de la cooperativa de primer grado, el de la cooperativa de segundo grado y el de la empresa importadora-tostadora) compartan y reflexionen sus coincidencias y diferencias, incluyendo la identificación de los elementos requeridos para mejorar el café a lo largo de la cadena y el tipo de manejo en la finca y en su procesamiento se requiere. Esto implica que la triangulación de la catación a microlotes de café contribuya a que se produzcan cafés diferenciados en determinados microterritorios con relativa homogeneidad ecológica. Ello incluiría la mejoría en su manejo, mayor participación de la familia del asociado, mejoría organizacional de las cooperativas, y mejoría en la calidad de vida (y salarios) de los trabajadores (cortadores de café y cocineras).

Cuarto, apuesta del entramado del CJ para que las cooperativas de primer grado se dinamicen. Que las cooperativas desarrollen servicios de ahorro y crédito, incrementen sistemáticamente su capital propio<sup>62</sup>, se encarguen del acopio de su café y midan la humedad con la tecnología apropiada (usando el ‘Determinador de Humedad’), decidan sobre el 100% de la prima del CJ y del premio orgánico, tengan su página web con información sobre sus áreas, volúmenes de producción, datos de su membresía desagregados por sexo, incluso sobre la herencia legada a hijos e hijas, y sea posible la rotación de líderes en los cargos (lado asociativo) y de los gerentes (lado empresarial). Esto implica que las cooperativas de segundo grado se especialicen en procesamiento del café en la medida que sus ingresos y costos lo permiten, que el manejo por lotes de café según zonas incluya los nombres de los asociados y que los asociados sepan en qué precios se vende su café y reciban pago según la calidad de su café, que apoyen a las cooperativas de primer grado a desarrollar servicios según las oportunidades de su entorno y según sus capacidades, y que difundan en página web información sobre los rendimientos, calidades y precios del café. En correspondencia, la certificación de CJ y café orgánico se haga directamente a las cooperativas de primer grado y en precios razonables sin exigir a que las cooperativas contraten técnicos para hacer trabajos que le corresponden a las mismas certificadoras. Al darse estas condiciones, entonces las auditorías externas (propuesta por Beuchelt y Zeller (2013) serían necesarios para evitar malos manejos y corrupción, y que el entramado del CJ, siguiendo a Valkila (2014), financie servicios de extensión y auditorías a las cooperativas.

---

<sup>62</sup> Beuchelt y Zeller (2013) sugieren que la reserva de capital de las cooperativas aumente de forma transparente para que sus miembros vean que su capital está aumentando.

Quinto, virar nuestra mirada a las mismas familias asociadas. El proceso territorializado en torno a cafés diferenciados contribuye a la mejoría organizacional de la cooperativa de primer grado; sin embargo, también está el riesgo de que en las mismas cooperativas de base se erija una pequeña elite que maniobra la organización de acuerdo a sus intereses. En consecuencia es necesario trabajar también a nivel de las familias asociadas. Que ellas mejoren sus capacidades de negociar, invertir y ahorrar, que discutan sus problemas de desigualdad y encuentren sus oportunidades junto con todos los miembros de la familia. En esto recuperamos el proverbio rural: “cuanto más fuertes son los hijos, más fuertes serán sus padres”; cuanto más fuertes sean los asociados, más fuertes serán sus cooperativas; cuanto más fuertes sean las cooperativas, más fuertes serán todos los organismos del comercio justo.

Finalmente, un rol del estado contribuyendo a la equidad. El Estado en cada país debe incluir políticas de control sobre el pesaje (báscula), la humedad de los productos, porcentaje del trillo y sobre la taza de calidad. El Estado debe aumentar la transparencia informativa de las transacciones en toda la cadena del CJ. El estado debe hacer cumplir la ley sobre rotación de liderazgos y evitar que las elites hagan trucos legales de ‘reformar’ los estatutos a fin de quedarse en los mismos cargos. Todo ello contribuiría a una real reducción de la pobreza y de la desigualdad, empoderaría a las familias y a sus organizaciones, contribuiría a formar liderazgos compartidos que respondan a sus asociados, ayudaría a recuperar la profesionalidad del personal que trabaja en las cooperativas y acallaría el nuevo canto de las sirenas, que dice *“para hacer dinero en el nuevo milenio hay que ser gerente de cooperativa”*.

Con estos elementos, el modelo del entramado del CJ sería “te apoyo para que comercialices tu excelente café”, en lugar de “te compro tu café para venderlo yo y quedarme con la prima, los premios, las calidades y los precios plus que los consumidores pagan”. Con ese modelo, los productores recuperarían la confianza, entregarían el 100% de su café al CJ, mejorarían la calidad de su café, y los consumidores apreciarían el que al consumir café de calidad y café orgánico están contribuyendo a las familias campesinas y a mitigar el cambio climático. Se evitarían las sistemáticas corrupciones que empobrecen a las familias productoras. Se recuperaría la dignidad y la importancia que tienen gerentes, administradores, técnicos y líderes de las cooperativas, quienes individualmente no son los causantes, pero que son arrastrados por la fuerza del mercado al servicio de elites glocales. La banca social recuperaría sus créditos con menores costos, y lo “social” de la banca no sería un mero membrete, sino una realidad patente.

## 7.2 Gestionando la cadena del café

Paralela y de forma complementaria a la recuperación del espíritu del CJ y de re-estructuración del CJ, proponemos gestionar la cadena del café con relación directa al aprendizaje. ¿Cómo? Que en los espacios universitarios del norte y del sur, estudiantes y profesores organizados en cooperativas y familias productoras organizadas en cooperativas, gestionen la cadena del café y co-inviertan en cafeterías dentro de los recintos universitarios. Ello sería un espacio privilegiado de experimentación en que combinen aprendizaje, investigación y acciones colectivas de un modelo cooperativo y de CJ alternativo.

La experiencia de Capeltic en México, al igual que la venta de café empacados en universidades del norte, constituyen un buen inicio. Primero, que los estudiantes y profesores formen una cooperativa y se vinculen con una cooperativa de productores de café orgánico, organicen conjuntamente toda la cadena del café y logren el apoyo de las autoridades universitarias con esa iniciativa ambiental y socialmente justas, coherente con los principios universitarios de aprendizaje, investigación y proyección social. Segundo, que ofrezcan productos diferenciados y de alta calidad de café (y sub productos) y otros productos incluyendo artesanía, miel, frijol, azúcar granulada, chocolates... , que compartan las nuevas historias de vida que van generando a lo largo de la cadena del café y que revelen cómo procesos de democracia en la cadena se construyen en constante pugna con procesos autoritarios internos y externos. Tercero, que el personal que atiende en esas cafeterías sean asociados de ambas cooperativas (la de los estudiantes y la de los productores), personas que venden café a la vez que son portadoras de un modelo cooperativo con buenos cambios. Cuarto, las

tesis de los estudiantes socios y socias, desde cualquier disciplina académica, sean referidas a alguna parte de la cadena del café en la que estén inmiscuidos, y cuyos extractos sean publicados en la página web de ambas cooperativas. Quinto, que inicie con pilotajes para, en base a extraer lecciones, se multipliquen y construyan una red internacional entre este tipo de iniciativas innovadoras.

De este modo, la cafetería sería una ‘puerta’ hacia la realidad de las familias rurales en procesos de reposición en lucha ante el despojo, al desarrollo de modelos de cooperativas democráticas con profesores y estudiantes que aun después de concluir sus estudios puedan seguir vinculados a ellos, y sea una ‘puerta’ a producir y gestionar saberes alternativos a las ideas homogeneizantes del neoliberalismo.

## 8. Conclusión

El movimiento del CJ y el cooperativismo son bienes públicos que pertenecen a la humanidad y cuyo rol principal debe ser el contribuir a la equidad y a los procesos democráticos que pugnan nuestras sociedades. El CJ, igual que el cooperativismo, surgió como un movimiento alternativo, pero paulatinamente tiende a expresar la “ley de hierro de la oligarquía” que habla Michels (1915). El enemigo era la intermediación comercial como productora de desigualdad, y el desafío ha sido acabar con la usura y acceder a mercados a través de una alianza transnacional. Sin embargo, si calculamos la injusticia vía costos, vía pesaje, vía rendimiento en el beneficiado seco, vía captación de prima y premio, vía calidad, vía captación de proyectos donados..., no debería sorprendernos la gran cantidad de familias productoras que se empobrecen o que les cuesta salir de la pobreza, ni la pequeña cantidad de familias que salen de la pobreza. Lo que nos sorprende es que lo que aquí se describe tiende a imponerse bajo el membrete de “comercio justo”. El sistema de injusticia es como una tela de araña, atrapa a los más débiles y los deja a merced de la gran araña del capitalismo, que produce desigualdad. La paradoja es que esa estructura del CJ podría estar reforzando esa intermediación que despoja a las familias campesinas de sus cooperativas y que agrava la desigualdad, y podría estar aniquilando el sentido de movimiento con el que nació el CJ y esté erosionando el lado asociativo del cooperativismo. En consecuencia, el CJ y las cooperativas corren cada vez más el riesgo de “parecer justos”, como advirtió Platón, esta vez subordinados al mercado neoliberal que se presenta como el que lo sabe todo y que cree que mayores precios (que ni llegan a las familias productoras) o el optimizar las ganancias financieras empoderan a las familias asociadas<sup>63</sup>, y subordinados a la institución patrón-cliente de nuestras sociedades y a las jerárquicas estructuras de organización. Las innovaciones sociales que involucionan terminan despojando a sus propios miembros.

¿Por qué ocurre esto? Taylor, Murray y Reynolds (2005) identifican el problema del CJ en su estructura de gobernación, de tensiones entre los órganos elegidos democráticamente con rotación de líderes y la continuidad del personal técnico en las organizaciones, y por lo tanto sugieren monitoreo y auditoría desde el CJ. Valkila (2009) argumenta, en el caso del café orgánico, que los productores más marginalizados con baja productividad están atrapados en la pobreza bajo el sistema del CJ orgánico.

En este artículo, seguimos la dirección de Taylor et al (2005), pero vamos más allá de la formalidad de la gobernanza; coincidimos con el hallazgo de Valkila (2009) y creemos que ello se explica en el conjunto del entramado del CJ. En correspondencia, encontramos que el entramado del CJ expresa un problema organizacional, una estructura de gobernanza absorbida por el mercado neoliberal y por las más nefastas instituciones de nuestra sociedad. En ese marco la calidad del café y el café orgánico no tienen precios diferenciados para las familias productoras, ni hacen diferencia con relación al injusto comercio

---

<sup>63</sup> Jaffee (2007), basado en su libro sobre el comercio justo en México, encuentra que a pesar de los beneficios del CJ para productores orgánicos, el CJ no es una panacea para resolver el problema de la pobreza y del hambre, y en particular el ser parte de los mercados de café certificados no significa que se avance en la igualdad de género. Valkila (2014) en su tesis doctoral también corrobora que el CJ no ha alterado las condiciones de trabajo a favor de los trabajadores en la producción del café.

convencional; los beneficios del CJ han sido capturados por la larga intermediación glocal, y esa estructura del CJ tiende a recrudecer las relaciones de poder más despóticas de la sociedad rural.

¿Cómo ha pasado eso? Un pequeño grupo ha ido conociendo la dinámica del CJ y se ha vuelto capaz de maniobrarlo a su favor. No es culpa individual de algún actor o actores. Cada actor obra de buena voluntad, desde el socio, el presidente, el gerente, el inspector, el director, el vendedor de café en una cafetería universitaria de Estados Unidos o Europa, hasta el consumidor de café. Es el sistema expresado en mecanismos y en una institucionalidad donde todo el entramado del CJ agrava la desigualdad y la pobreza, y esa institucionalidad está incrustada en reglas informales que responden a un orden social de exclusión, reglas informales que gobiernan los montones de reglas formales, y que a la vez son interiorizadas y reproducidas por los respectivos actores. Esos mecanismos y esa institucionalidad operan conforme a las ideas del “individuo racional”, del fordismo, de la hacienda y el carácter organizacional jerárquico, desde los cuales reducen lo político a una formalidad administrativa y dejan que el mercado decida, hacen que lo empresarial borre lo asociativo en las cooperativas y borren la justicia en el CJ. Ese sistema o estructura tan antigua es desde hace dos décadas globalizada, capaz de producir una involución en el CJ. Cuando ese sistema opera, expresa lo que dice el refrán: “En arca abierta, hasta el más justo peca”, porque es un sistema que mina la efectividad de los órganos de las cooperativas, erosiona el rol de las distintas organizaciones del CJ, y mata el carácter de movimiento del CJ y el carácter asociativo de las cooperativas. Usted o yo, administrando alguna organización de ese entramado, también ‘pecaríamos’. En esas condiciones, cualquier modelo, incluso el *direct-trade* que ha surgido en los últimos cinco años es —y será— absorbido por ese sistema o estructura. No existe nada *direct* en nuestro mundo terrícola.

¿Por qué recuperar el CJ? Dice una expresión, “cuando una puerta se cierra, una ventana se abre”. En la coyuntura actual los actores van comprendiendo los problemas y consecuencias del CJ, la injusticia de la intermediación comercial y también los actores van dándose cuenta de la perspectiva de optimizar la vida en lugar de optimizar las ganancias financieras. Vivimos pues un momento de escasez de recursos externos de la cooperación internacional, lo que impide seguir cubriendo las injusticias que ocurren en el marco del CJ y hace que los socios pregunten dónde está su prima del CJ y su premio orgánico, pregunten por qué no se les paga la calidad de su café y comiencen a preguntar qué pasa con el pesaje, con los rendimientos de APO a APS... También los consumidores comienzan a preguntar de cuanto del precio plus que pagan llega a los productores. La involución del CJ puede ser como una “puerta” que se cierra, y a la vez puede ser una “ventana” que se abre.

Las organizaciones pueden ser re-inventadas cuando las oportunidades y las capacidades de las organizaciones calzan una con el otro, cuando las aspiraciones de la mayoría de los actores es profunda y cuando hay fuerte alianza por la reinención. En organizaciones como el entramado del CJ, esa reinención significa resolver el dilema de ser sostenibles económicamente y equitativos social y ambientalmente a nivel de familia asociada, organización de base, comunidad y en el conjunto del entramado del CJ.

¿Para qué recuperar el CJ? Cuanto más diferenciado y reconocido es el producto (por su calidad y por ser orgánico), más familias rurales pueden mejorar sus vidas (generar más ingresos, aprender más, cooperar más y aportar más a su cooperativa). Cuanto más diferenciado es el producto, más necesario es el movimiento cooperativo (con transparencia y con efectividad en sus órganos) y más necesario es todo el entramado del CJ (con transparencia, combinando formalidad y carácter de movimiento, resultados y procesos) en un marco de ‘sociedades con mercados’. Cuanto más democrático es el entramado del CJ, más posibilidades de transformar las sociedades rurales, de reducir la pobreza y la desigualdad. Cuanto más se busca optimizar la vida en lugar de las ganancias, más éstas serán una consecuencia y no la meta, más el CJ responderá al imperativo de la justicia social.

¿Cómo puede el CJ “amarrarse” a sí mismo para no enloquecer con el canto de las sirenas del fundamentalismo del mercado y la institucionalidad patrón-cliente? El CJ debe reinventarse a sí mismo

recreando su visión original de ser comercio alternativo, con carácter de movimiento y re-politizando sus procesos, a la par de cultivar su institucionalidad y el volumen de sus transacciones. Concretamente, desde abajo, asociados en cooperativas de primer grado haciendo funcionar sus órganos e innovando la interacción entre lo asociativo y lo empresarial de la cooperativa; desde arriba y del medio, con una institucionalidad del CJ que vuelva a trabajar de acuerdo a los principios del CJ, superando la teoría de la modernización (o el eurocentrismo) y el fundamentalismo del mercado; y ambas, conectadas y en alianza, construyendo equidad y justicia sobre la base de erosionar estructuras locales despóticas.

¿Cómo recuperar al CJ? Donovan et al (2017), usando el enfoque de cadenas de valor y con entrevistas a líderes de las cadenas del café, cacao, horticultura y leche, sugiere se aplique ese enfoque de forma amplia para una mayor colaboración entre actores de afuera y de adentro de la cadena. Nelson (2017), resumiendo estudios sobre el impacto del CJ, afirma que el CJ necesita “aprender sobre su efectividad en diferentes contextos y lugares de la cadena de valor para encontrar maneras de responder de forma flexible y adaptado a las condiciones locales y a sus supuestos”. Meyer (2017), estudiando bancos comunitarios en Brasil, las concibe como empresas sociales comunitarias que crean y gobiernan lo común como respuesta a las deficiencias de las instituciones del mercado y del estado, desde el cual podríamos entender la cadena del CJ como una cadena de empresas sociales comunitarias.

Basado en estos autores y dando pasos concretos, expresamos dos modalidades y en ese marco listamos algunos cambios. Primero, atraer grupos de personas que construyan vínculos entre la sociedad rural y el entramado del CJ, haciendo que las cooperativas de primer grado sean realmente cooperativas. Mendoza (2016b), estudiando la contribución de las cooperativas en la paz en Centroamérica, encuentra que hubo centenares de religiosos y laicos entre 1950 y 1980, quienes inspirados en los cambios de la iglesia de ese entonces, se vincularon con las sociedades rurales y construyeron puentes entre buena parte de esa sociedad y las organizaciones a favor del cambio. Observando que buena parte de esa sociedad rural, expulsada a las montañas más altas de Centroamérica, tienen los cafés de mayor calidad de la región en la actualidad, es necesario que grupos de personas como los religiosos y laicos mencionados vuelvan al campo, esta vez para contribuir decisivamente a la re-inversión del CJ. Esto es posible si construimos vínculos con el lado de movimiento de la Iglesia que ahora inicia a abrirse y con las Universidades para que los estudiantes se formen con sentido misionero construyendo aquellos puentes –entre el entramado del CJ y esa parte de la sociedad rural destituidas históricamente.

Segundo, construir puentes con inmersiones organizadas en el sur y en el norte (Mendoza, 2015). Que la generación de profesionales que laboran en el entramado del CJ, que no vivió la experiencia de la primera generación al enfrentarse al comercio injusto y al trabajar con las familias que se organizaban en cooperativas, tenga oportunidades de ‘inmersión pensada’ (vivir tres semanas con las familias asociadas, tomar notas y al final del día reflexionar sobre sus notas) para tomar conciencia de la realidad. La inmersión no hace despertar la conciencia de forma automática, pero le provee condiciones para ello. O, así como la intermediación religiosa posibilitó el que los religiosos pudiesen salir de sus capillas y buscasen a Dios en los más humildes, transformando así a la misma intermediación religiosa, también la intermediación del CJ puede posibilitar el que sus miembros busquen y construyan justicia entre los más humildes, acciones con las cuales transformen a la misma intermediación del CJ.

¿Qué rutas seguir? Proponemos dos dimensiones. En la primera dimensión, construir puentes con inmersiones organizadas de parte de los profesionales que trabajan en el entramado del CJ, inmersiones en el sur y en el norte, y atrayendo a grupos de personas como los religiosos y no religiosos que de forma permanente y con sentido misionero construyan vínculos entre la sociedad rural y el entramado del CJ haciendo que las cooperativas de primer grado sean realmente cooperativas. En la segunda dimensión proponemos dos rutas complementarias; la ruta de reelaborar una visión del CJ mirando a las familias productoras y apostando por mejorar la calidad de sus productos y sus procesos (organizacionales), creando un espacio de comunicación-aprendizaje entre cooperativas (productoras) de primer grado (en el sur) y

cooperativas comercializadoras (en el norte) para dinamizar el conjunto del entramado del CJ, apoyarse en investigación permanente de toda la cadena del CJ y de sus diversas expresiones (económicas, sociales, políticas, culturales y ambientales), y hacer transparentes todas las transacciones, procurando la trazabilidad de la calidad del producto y de los precios y costos en todo el entramado del CJ. En la segunda ruta, proponemos que el estudiantado de Universidades del norte y del sur, organizados en cooperativas, y las familias productoras asociados en cooperativas, gestionen el conjunto de la cadena de café incluyendo cafeterías en las Universidades, como espacios de aprendizaje mutuo.

Bajo estas dos prácticas listamos algunos cambios posibles. Que los asociados entreguen el 40, 60 y hasta 80% de su producción a las cooperativas. Que las certificadoras, compradores, banca social y las cooperativas coloquen en página web las auditorías, los datos de certificación orgánica, los precios de venta según consignan los contratos, los costos de procesamiento del café, los rendimientos en el beneficiado seco (grado de humedad, trillo, café imperfecto y taza de calidad), los montos de préstamos otorgados a las cooperativas incluyendo sus propósitos. Que las cooperativas de primer grado desarrollen servicios de ahorro y crédito, incrementen su capital propio, se encarguen del acopio de su café y midan la humedad con la tecnología apropiada y que decidan sobre el 100% de la prima del CJ y del premio orgánico. Que la rotación de líderes en los cargos y de los gerentes sea una realidad. Que las cooperativas de segundo grado se especialicen en procesamiento del café en la medida que sus ingresos y costos lo permitan. Que la certificación de CJ y café orgánico se haga directamente a las cooperativas de primer grado.

Finalmente, dice la Biblia: “porque la raíz de todos los males es el amor al dinero” (1 Timoteo 6.10). En esta línea, la experiencia de los Alcohólicos Anónimos (AA) es muy inspiradora para el contexto aquí descrito: “*en la historia de los AA, un momento de crisis fue cuando la organización tuvo bienes, eso fue motivo de discordia. Entonces se asumió como principio no tener bienes. Por ello es que no tenemos casas propias, tampoco aceptamos donaciones*” (conversación con R. García, 2016). El CJ lidia con bienes, pero los bienes tienden a responder solamente a la racionalidad del *homo economicus*, y erosionar al cooperativismo y al movimiento del CJ. El gran desafío es lidiar con bienes propios, bajo reglas del juego transparentes y de aprendizaje, y desgastar las injustas estructuras centenarias. Eso es reinventar el movimiento del CJ: que cambiemos como personas (des-aprender) a la par que cambiemos las nefastas estructuras creadas por los humanos. No estamos solos en esta aspiración. Caminemos.

## Referencias

Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books

Bastiaensen, J., Merlet, P., Huybrechs, F., Van Hecken, G., Flores, S., Mendoza, R., Stiel, De Herdt, T. y Crasps. 2015. “Agencia en territorios humanos rurales: una perspectiva socio-constructivista” en: Bastiaensen, J., Merlet, P. y Flores, S., *Rutas de desarrollo en territorios humanos. Las dinámicas de la vía láctea en Nicaragua*. Managua: UCA Publicaciones.

Bebbington, A., Quisbert, J. and Trujillo, G. (1996) “Technology and rural development strategies in a small farmer organization: lessons from Bolivia for rural policy and practice”, en: *Public Administration and Development* 16: 195–213

Best, M. (1990). *The New Competition*. Harvard University Press.

Beuchelt, T. y Zeller, M. (2013), “The role of cooperative business models for the success of smallholder coffee certification in Nicaragua: A comparison of conventional, organic and Organic-Fairtrade certified cooperatives” en: *Renewable Agriculture and Food Systems* 28, 195–211

- Borrella, I., Mataix, C., Carrasco-Gallego, R. (2015). "Smallholder Farmers in the Speciality Coffee Industry: Opportunities, Constraints and the Businesses that are Making it Possible." *IDS Bulletin* 46(3): 29-44.
- Clairmonte, F. & Cavanagh, J. (1988). *Merchants of Drink. Transnational control of world beverages*. Malaysia: Third World Network.
- Colsa, L.C. (2013) "'Capeltic' el café responsable" en: *Espacio Crítico* 20. México  
<https://espaciocritico20.wordpress.com/2013/04/18/capeltic-el-cafe-responsable/>
- Chambers, R. (1993). *Challenging the Professions: frontiers for rural development*. London: Intermediate Technology Publications.
- Chambers, R. (2014). "Perverse Payment by Results: frogs in a pot and straitjackets for obstacle courses". En: *IDS*, Sussex University.  
<https://participationpower.wordpress.com/2014/09/03/perverse-payment-by-results-frogs-in-a-pot-and-straitjackets-for-obstacle-courses/>
- Chemonics International Inc. & Star Cuppers de Centroamérica (2005). Normas y Estándares de Catación para la Región de Centroamérica. USAID. [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnadg946.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadg946.pdf)
- Donovan, J. Poole N. (2017) "Partnerships in Fairtrade coffee: a close-up look at how buyers and NGOs build supply capacity in Nicaragua", en: Nelson, V. (ed), *The Impact of Fairtrade*. Inglaterra: Practical Action Publishing.
- Donovan, J., Stoian, D. and Poe, K., 2017 "Value chain development in Nicaragua: prevailing approaches and tools used for design and implementation" en: *Enterprise Development and Microfinance* Vol. 28 No. 1-2
- Dowes Dekker, E. (Multatuli) (2009). *Max Havelaar o Las subastas de café de la Compañía Comercial Holandesa*. Barcelona: Amelia Romero.
- Drèze, J., & Sen, A. (1989). *Hunger and Public Action*. Oxford University Press.
- Fairtrade (2009). Documento explicativo para la prima de comercio justo Fairtrade en organizaciones de pequeños productores.  
[http://www.fairtrade.net/fileadmin/user\\_upload/content/260410\\_SP\\_Explan\\_Doc\\_Fairtrade\\_Premium\\_Oct09.pdf](http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/260410_SP_Explan_Doc_Fairtrade_Premium_Oct09.pdf)
- FT-FLO, 2011, Fairtrade Coffee Standards and Prices. [file:///C:/Users/ReneM/Downloads/2011-03-09\\_FLO\\_coffee\\_factsheet\\_final-EN.pdf](file:///C:/Users/ReneM/Downloads/2011-03-09_FLO_coffee_factsheet_final-EN.pdf)
- Giddens, A., 1988. *Central problems in social theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. London: Macmillan education ltd.
- Griffiths, P. (2012) "Ethical Objections to Fairtrade" en: *Journal of Business Ethics*, Vol. 105, No. 3
- Huybrechs, F., Bastiaensen, J., Forcella, D., & Van Hecken, G. (2015). "Enfrentando la vía ganadera extensiva: potenciales y limitaciones de los pagos por servicios ambientales y de las microfinanzas verdes", en: J. Bastiaensen, P. Merlet & S. Flores (Eds.), *Rutas de desarrollo en territorios humanos: las dinámicas de la Vía Láctea en Nicaragua*. 373-402. Managua: UCA Publicaciones.

Jaffee, D. (2007) *Brewing Justice: Fair Trade Coffee, Sustainability, and Survival*. Berkeley: University of California Press

Lockhart, J. (1969). "Encomienda and Hacienda: The Evolution of the Great Estate in the Spanish Indies". En: *Hispanic American Historical Review*, 59: 411-29

MacDonald, K. (2007). "Globalising justice within coffee supply chains? Fair Trade, Starbucks, and the transformation of supply chain governance", en: *Third World Quarterly*, 28, 793–812

Mendoza, R. (1996). *The structure of coffee market: A case to illustrate international trade and its impact on developing countries*. (Mphil. Thesis). Brighton: IDS.

Mendoza, R. (2003). *La paradoja del café: el gran negocio mundial y la gran crisis campesina*. Managua: Nitlapan-UCA.

Mendoza, R. & Bastiaensen, J. (2002). "Fair trade and the coffee crisis in the Nicaraguan Segovias". En: *Small Enterprise Development*, 14.2.

Mendoza, R. (coord.), Fernández, E., Rodríguez, F.M., Zamor, R. & Delmelle, G. (2011). *Estudio de línea de base del proyecto acceso a mercados de café diferenciados*. Managua: Funica.

Mendoza, R., Fernández, E. & Kuhnekath, K. (2013). "¿Institución patrón-dependiente o indeterminación social? Genealogía crítica del sistema de habilitación en el café". En: *Ensayos sobre Economía Cafetera*. Revista de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, No. 29.

<https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/5Institucionpatrondependienteoindeterminacionsocial.pdf>

Mendoza, R., Gutiérrez, M.E., Preza, M. y Fernandez, E. 2012. "Las cooperativas de café de Nicaragua: ¿Disputando el capital del café a las grandes empresas?" en: Cuadernillo 13.

[http://www.observatoriosocial.com.ar/images/pdf\\_cuadernillos/cuader13.pdf](http://www.observatoriosocial.com.ar/images/pdf_cuadernillos/cuader13.pdf)

Mendoza, R. (2012a). "Nicaragua – 33º Aniversario de la Revolución: Café con aroma de cooperativas". Envío No. 364. <http://www.envio.org.ni/articulo/4548>

Mendoza, R. (2012b). *Gatekeeping and the struggle over development in the Nicaraguan Segovias*. (Tesis de doctorado). Universidad de Amberes.

Mendoza, R. (2013). "Nicaragua: el café en los tiempos de la roya" en: Envío 372. <http://www.envio.org.ni/articulo/4653>

Mendoza, R. (2015). "Inmersión, inserción, escritura y diálogo: Mecanismos de aprendizaje para el desarrollo territorial". En: J. Bastiaensen, P. Merlet, P. & S. Flores (eds): *Rutas de desarrollo en territorios humanos. Las dinámicas de la vía láctea en Nicaragua*. Managua: UCA Publicaciones. (Existe versión en inglés: "Immersion, Insertion, Writing and Dialogue. A Path for Learning for Territorial Development", en: <http://peacewinds.org/immersion-insertion-writing-and-dialogue-a-path-for-learning-for-territorial-development/>)

Mendoza, R. (2016a) "A cooperative that regulates markets". <http://peacewinds.org/a-cooperative-that-regulates-markets/>



- Mendoza, R. (2016b). Cooperativismo, medio para tejer una paz exigente en un espacio de ‘coonflictos’. Ecuador. Ponencia para el Encuentro de Investigadores sobre Cooperativismo.
- Mendoza, R. (2016c) “Las comunidades organizadas valen ¡y mucho!” en: Tricontinental. Bélgica. <http://www.cetri.be/Las-comunidades-organizadas-valen?lang=fr>
- Mendoza, R. (2016d) “Guatemala: un antídoto contra el dominio del mercado” en: Tricontinental. Bélgica. <http://www.cetri.be/Guatemala-un-antidoto-contra-el?lang=fr>
- Mendoza, R., (2017a), “Un sacerdote, una cooperativa y un campesinado que domó a las élites” en: ENVIO 417. Managua: IHCA-UCA
- Mendoza, R., (2017b), “¿Pueden los jóvenes volver a enamorarse del campo?” en: Tricontinental. Bélgica. <http://www.cetri.be/Pueden-los-jovenes-volver-a?lang=fr>
- Mendoza, R., (2017c) “La comunidad, esa utopía circular movilizante” en: Tricontinental. Bélgica. <http://www.cetri.be/La-comunidad-esa-utopia-circular?lang=fr>
- Mendoza, R., (2017d) ¿Cómo evitar tropezar dos veces en la misma piedra? En: Tricontinental. **Bélgica.**
- Mendoza, R., (2017e) “No hay chocolates sin la agricultura familiar organizada” en: Tricontinental. Bélgica. <http://www.cetri.be/No-hay-chocolates-sin-la?lang=fr>
- Mendoza, R., (2017f) próximo a publicarse, “La fuerza de los mapas mentales en las organizaciones”**
- Mendoza, R. and Peña, H., (2017), “La caña de azúcar en la resistencia campesina-indígena” en: Tricontinental. Bélgica. <http://www.cetri.be/La-cana-de-azucar-en-la?lang=fr>
- Meyer, C., 2017. Building New Commons on Community Institutions: The Case of Self-Managed Microfinance Organizations. Paper presented in microfinance conference. UK.
- Michels, R. (1915). *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. New York: The Free Press
- Milanovic, B., (2016). *Global Inequality: A New Approach for the Age of Globalization*. Cambridge: Harvard University Press
- Nelson, V. (2017) “Introduction: the impact of the fair trade” en: Nelson, V. (2017) *The impact of fair trade*. Inglaterra: Practical Action Publishing.
- Pelupessy, W. (1999). “Coffee in Cote d’Ivoire and Costa Rica: National and Global Aspects of Competitiveness”. En: H.L. van der Laan, T. Dijkstra, & A. van Tilburg (eds). *Agricultural Marketing in Tropical Africa: Contributions from the Netherlands*. Leiden, African Studies Centre Research Series, 15.
- Polanyi, K., 2001, *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Second Edition. Google Books.
- Reardon, Th., Henson, S. y Berdegué, J. (2007). “‘Proactive fast-tracking’ diffusion of supermarkets in developing countries: implications for market institutions and trade” en: *Journal of Economic Geography* 7.4 399-431.

- Raynolds LT, Murray D, Taylor PL. (2004). "Fair trade coffee: building producer capacity via global networks" en: *Journal of International Development* 16: 1109–1121
- Ruben, R. y Zuniga, G. (2011) "How standards compete: comparative impact of coffee certification schemes in Northern Nicaragua" en: *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 16 Issue: 2, 98-109
- Sen, A. (1995). *Mortality as an Indicator of Economic Success and Failure*. Roma: Unicef. [https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/il\\_mortality.pdf](https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/il_mortality.pdf)
- Stiglitz, J. (2002). *Globalization and its Discontents*. EEUU: [W. W. Norton & Company](http://www.wwnorton.com)
- Stiglitz, J. (2016). "Globalization and its New Discontents" en: Project Syndicate. EEUU. <https://www.project-syndicate.org/commentary/globalization-new-discontents-by-joseph-e--stiglitz-2016-08>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers,
- Taylor, P., Murray, D. y Reynolds, L. (2005). "Keeping Trade Fair: Governance Challenges in the Fair Trade Coffee Initiative" en: *Sustainable Development Journal* 13.3: 199–208.
- Wheelock, J. (1975). *Imperialismo y dictadura: Crisis de una formación social*. México: Siglo XXI.
- Thomas, D. (2016) "¿Está en riesgo de desaparecer la certificación "Comercio Justo" de los productos?" En Mundo. <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38176814>
- Valkila J. y Nygren, A., 2009, "Impacts of Fair Trade certification on coffee farmers, cooperatives, and laborers in Nicaragua" en: *Agriculture and Human Values* 27(3), 321–333
- Valkila, J. (2009). "Fair Trade organic coffee production in Nicaragua — Sustainable development or a poverty trap?" en: *Ecologica Economics* 68.12: 3018-3025
- Valkila, J. (2014). *Fair Trade coffee in Nicaragua. Impacts of certified production on cooperatives, farmers and laborers*. Helsinki University. Ph.D tesis.
- Valkila, J., Haaparanta, P., & Niemi, N. (2010), 'Empowering Coffee Traders? The Coffee Value Chain from Nicaraguan Fair Trade Farmers to Finnish Consumers', *Journal of Business Ethics*, 97, 257-270
- Wickizer, V. (1943). *The world coffee economy*. California: Stanford University.
- Wolf, E. (1982) *Europe and the People Without History*. EEUU: University of California Press.
- Woolcock, M. y D. Narayan. (2000) "Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy." In *The World Bank Research Observer*. Vol. 15, n°2, August, pp. 225-49

## Tabla de contenido

1. Introducción.....	1
2. La novedad del comercio justo .....	5
3. Estructura del mercado y de la ayuda internacional, un ‘alicate’ absorbente .....	8
3.1 Tendencias en la dictadura del mercado .....	8
3.2 La ayuda internacional en el comercio justo .....	11
3.3 Elementos estructurales del comercio justo .....	13
4. Mecanismos que entrampan a las cooperativas .....	14
4.1 La intermediación y la “cultura de lotería” .....	15
4.2 Compra de café a terceros.....	16
4.3 Rendimiento del café en el beneficiado seco .....	18
4.4 Precio “bolsa + 10” .....	23
5. Institucionalidad que facilita la caída de las cooperativas en los mecanismos infaustos .....	24
5.1 Formalidad y forma.....	25
5.2 Percepción de las organizaciones asociativas como un ente homogéneo .....	29
5.3 El supuesto de la despolitización .....	31
5.4 Deslealtad moderna.....	32
6. Las estructuras de poder y el vaciamiento del cooperativismo .....	33
7. La reinención del comercio justo .....	35
7.1 Re-pensar el entramado del comercio justo.....	36
7.1.1 Construcción de puentes duraderos.....	36
7.1.2 Reorganización del entramado del CJ.....	39
7.2 Gestionando la cadena del café .....	42
8. Conclusión.....	43
Referencias.....	46