

166-3



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

Hacemos constar que en la Ciudad de México, el día 25 de marzo de 2008 la alumna:

Magda Elizabeth Jan Argüello

sustentó el examen oral en defensa de la Tesis titulada:

Evidencia empírica de los costos de transacción de la industria del café en Chiapas

presentada como requisito final para la obtención del Grado de:

Doctor en Administración

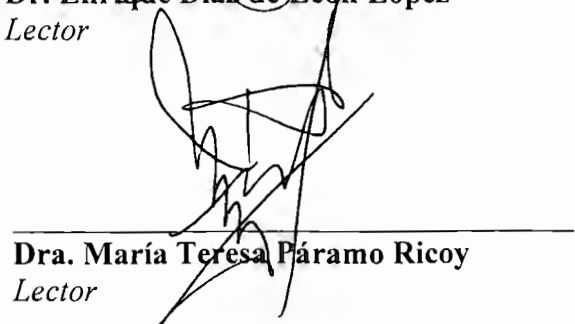
Ante la evidencia presentada en el trabajo de tesis y en este examen, El Comité Examinador, presidido por la Dra. Imarú Árias Ramírez, ha tomado la siguiente resolución:


APROBADA CON RECOMENDACIÓN DE MENCIÓN HONORÍFICA


Dr. Roberto Palacios Rodriguez
Director de Tesis


Dr. Enrique Díaz de León López
Lector


Dr. Jorge Arcadio Estrada Gallegos
Lector


Dra. María Teresa Páramo Ricoy
Lector


Dra. Imarú Arias Ramírez
*Directora del Programa Doctoral en
Administración*

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO



TECNOLÓGICO
DE MONTERREY

Biblioteca
Campus Ciudad de México

EVIDENCIA EMPÍRICA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CAFÉ EN CHIAPAS

PRESENTADA POR
Magda Elizabeth Jan Argüello

ASESORES
Dr. Roberto Palacios Rodriguez
y
Dr. Enrique Díaz de León López

México D.F., a 25 de Marzo de 2008

Tesis

rcv

.611709716

HD9199.M63

J36

2008

**A Jorge e Ingrid,
mi fuerza y razón de ser**

**A mi mamá Clarita,
por ser el faro que me sigue alumbrando**

**A mi papá y mis hermanos, incluidos los particulares,
fuente de fortaleza que alimenta nuestra familia**

Agradecimientos

En estas líneas quiero dejar constancia de mi reconocimiento a todas aquellas personas que me prestaron su apoyo, y me alentaron para la realización de este trabajo con el que culmina mi proyecto doctoral.

Primero, quiero expresar mi agradecimiento a quienes dirigieron esta tesis, al Dr. Roberto Palacios Rodríguez y al Dr. Enrique Díaz de León, quienes, junto con el Dr. Jorge Arcadio Estrada Gallegos y la Dra. María Teresa Páramo Ricoy, durante meses revisaron paciente y concienzudamente la investigación y supieron transmitirme toda su experiencia y con paciencia la transformaron.

También quiero agradecer a mis amigos Rogelio Cuevas, Fernando Granados, David Franco, Jorge Colmenares, Rita Acosta, Enoch Gutiérrez, Adriana Ocampo, Lourdes Valdez, Paola Ramírez y a mis compañeros del Tecnológico de Monterrey, Campus Chiapas, el apoyo que me brindaron en todo momento, alentándome a que continuara con la investigación y fortaleciéndome en momentos de tribulación.

Asimismo, quisiera expresar mi agradecimiento al Lic. Sergio Martínez Flores y al Contador Manuel Villalobos García, por su apoyo para llevar a cabo este proyecto. Y a Bernabe, a Martín, a Manuel, a Don Roberto y a todos los miembros de la Cooperativa Comon Yaj Nop Tic, al Ing. Fernando Mendoza de la FIECH, a Teresa Castillejos de CI, a Santiago Argüello de AMSA, por el interés que mostraron desde el principio en apoyar este trabajo y por su invaluable colaboración en la investigación, brindándome información relevante que fue incorporada a la misma.

Y, finalmente, mi amor, gratitud y reconocimiento a Jorge, mi compañero de sueños y a mi adorada hija Ingrid, por apoyar todos mis anhelos y brindarme su aliento y ánimo constante, por no abandonarme nunca en mis aspiraciones, por cobijarme en momentos difíciles, por aconsejarme, por el costo personal que han asumido en todos estos años, por su involucramiento personal y por ofrecerme sus

sonrisas, su compañía y comprensión durante toda mi vida académica y laboral. Sin ellos no habría podido lograr ninguna de mis aspiraciones. **Gracias**

Resumen

La investigación "Evidencia Empírica de los Costos de Transacción en la Industria del Café en Chiapas" es un estudio de carácter exploratorio, de campo y descriptivo, no experimental, cuyo principal objetivo fue buscar evidencias de cómo la integración vertical disminuye los costos de transacción, a través de la cooperación interfirmas a lo largo de la cadena de valor. Por el carácter de la investigación este fue conducido aplicando la metodología de casos, ya que precisaba de información contemporánea de un proceso entre firmas.

El trabajo se basó en un caso que muestra la experiencia de integración entre las empresas AMSA, Starbucks y un grupo de cooperativas de la reserva del "El Triunfo", mediada por la organización no gubernamental, Conservación Internacional.

La estructura del trabajo consta de siete capítulos a partir de los cuales se desarrolla todo el trabajo de investigación. En el primer capítulo se plantea la motivación y objetivo del mismo, poniendo de manifiesto que a pesar de las crisis recurrentes de la industria del café, este producto sigue manteniendo su importancia por el número de productores y familias dedicados a la actividad, así como por las divisas generadas.

El segundo capítulo, cumpliendo con el objetivo de la investigación, se realizó la revisión de la literatura sobre los costos de transacción en que incurren las empresas cuando deciden hacer o comprar. Esta revisión sirvió de base para establecer cinco proposiciones de investigación que sirvieron como punto de partida para el estudio de los factores que influyen para que un grupo de cooperativas y empresas decidan integrarse, para disminuir sus costos de transacción, para posteriormente buscar la propuesta de un modelo de negocio que sirva como marco para futuras experiencias, planteándose las proposiciones básicas de la investigación.

El capítulo tres describe la metodología utilizada durante la investigación, la cual se centra en la metodología de casos y la justificación de este tipo de investigaciones. El cuarto capítulo detalla el mercado internacional del café y las condiciones actuales del mismo. El capítulo cinco, presenta la investigación sobre el caso de de las Cooperativas de la Reserva de El Triunfo, Conservación Internacional (CI), Agroindustria Unidas de México (AMSA) y la Empresa Starbucks, sustento de toda la investigación, finalmente los últimos capítulos se presentan los resultados de la investigación y las reflexiones finales sobre el proceso de la misma.

EVIDENCIA EMPÍRICA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CAFÉ EN CHIAPAS

INDICE

1. Entorno y Objetivo de la Investigación

| | |
|---|---|
| 1.1. Introducción | 1 |
| 1.2. El Instituto Mexicano del Café | 5 |
| 1.3. Las Nuevas Condiciones del Mercado | 6 |
| 1.4. Objetivo de la Investigación | 7 |

2. Revisión de la Literatura y Propositiones de la Investigación

| | |
|--|----|
| 2.1. Introducción | 11 |
| 2.2. Las Teorías de la Firma | 11 |
| 2.3. La Teoría de los Costos de Transacción | 16 |
| 2.3.1. Antecedentes de la Teoría de los Costos de Transacción | 16 |
| 2.4. La Nueva Economía Institucional | 19 |
| 2.5. La Racionalidad Limitada y el Oportunismo | 20 |
| 2.6. La Estructura Jerárquica de la Empresa. ¿Por qué existen las empresas? | 22 |
| 2.7. Los Costos de Transacción y las Instituciones | 28 |
| 2.8. Definición de los Costos de Transacción | 30 |
| 2.9. Los Costos de Transacción y la Integración Vertical. | 32 |

3. Metodología y Diseño de la Investigación

| | |
|--|----|
| 3.1. Introducción | 41 |
| 3.2. El Estudio de Caso como Metodología de Investigación | 43 |
| 3.3. Características de la Metodología de Casos | 46 |
| 3.4. Desarrollo Metodológico de un Estudio de Caso Exploratorio (El Estudio de Caso y su Metodología) | 50 |
| 3.5. La Selección del Estudio de Caso | 52 |
| 3.6. Definición del Ámbito de la Investigación | 52 |
| 3.7. La Selección del Caso Objeto de Estudio de esta Investigación | 54 |

| | |
|---|----|
| 3.8. Recopilación de la Información | 56 |
| 3. 8.1. Las Entrevistas | 58 |
| 3. 8.2. Opiniones de Expertos del Sector | 61 |
| 3. 8.3. Revisión Documental | 63 |
| 3. 9. Validez y Confiabilidad de los Estudios de Caso | 65 |
| 3. 9.1. La Validez de la Investigación | 67 |
| 3. 9.2. Validez Interna | 69 |
| 3. 9.3. Validez Externa | 71 |
| 3. 9.4. Confiabilidad | 72 |

4. La Cadena del Café

| | |
|--|-----|
| 4.1. Introducción | 75 |
| 4.2. Antecedente Históricos de la Producción de Café | 75 |
| 4.3. La Cadena de Valor del Café | 78 |
| 4.3.1. Eslabón Primario de la Cadena | 81 |
| 4.3.2. Eslabón Industrial | 83 |
| 4.3.3. Fase de Comercialización | 84 |
| 4.2.3.1. Características del Consumo de Café en México | 85 |
| 4.2.3.2. El Mercado de Cafés de Especialidad | 86 |
| 4.2.3.3. Experiencias de Comercialización y Surgimiento de las Cooperativas | 87 |
| 4.3.4. Industria Final | 89 |
| 4.3.5. Importancia de la Actividad Cafetalera en México | 90 |
| 4.3.6. La Cadena de Café en el Mundo | 95 |
| 4.2.6.1. Producción Mundial de Café. | 96 |
| 4.2.6.2. Precios Internacionales | 107 |
| 4.3.7. La Crisis del Sector Cafetalero en México | 110 |
| 4.3.8. La Cadena del Café en Chiapas y la Importancia de los Procesos de Integración de la Cadena de Valor | 110 |

5. El caso de las Cooperativas de la Reserva de El Triunfo, Conservación Internacional (CI), Agroindustria Unidas de México (AMSA) y la Empresa Starbucks.

| | |
|---|-----|
| 5.1. Objeto de Estudio | 113 |
| 5.2. Antecedentes del Proyecto | 116 |
| 5.3. Participantes en el Proyecto | 118 |
| 5.4. Consideraciones Generales del Modelo | 121 |
| 5.5. Los Costos Financieros | 132 |
| 5.6. El Mejoramiento Administrativo de las Cooperativas | 135 |
| 5.7. Las Cooperativas como Empresas Sociales | 136 |
| 5.8. Las Mejores Prácticas como Estrategia de Negocio | 138 |
| 5.9. Costos de Extensión y Capacitación | 141 |
| 5.10. Conclusiones del Caso | 144 |

6. Conclusiones

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 6.1. Introducción | 147 |
| 6.2. Resultados de la Investigación | 148 |

7. Reflexiones Finales Respecto al Proceso de la Investigación

| | |
|--|-----|
| 7.1. Introducción | 178 |
| 7.2. Reflexiones sobre la Investigación | 178 |
| 7. 2.1. Alcances y Límites de la Investigación | 179 |
| 7. 2.2. Aprendizaje durante la Investigación | 182 |
| 7. 2.3. Sobre la Metodología de Intervención | 183 |
| 7. 2.4. Sobre los Alcances de la Investigación | 183 |
| 7.3. Posibilidades Futuras de Investigación | 184 |
| 7.4. Lo que deja la Investigación | 185 |
| 7.5. Reflexión Final | 185 |

9. Abreviaturas y Acrónimos

10. Bibliografía

CUADROS, GRAFICAS Y FIGURAS

CUADROS

| | Página |
|--|---------------|
| 1. Teorías de la Estrategia. | 15 |
| 2. Informantes de la Investigación | 60 |
| 3. Estratificación de los Predios Cafetaleros en Chiapas | 77 |
| 4. Producción y Exportación de Café 2003/04 a 2005/06 | 79 |
| 5. Producción Mundial de Café | 98 |
| 6. Exportación de los Miembros de la OIC | 100 |
| 7. Principales Países Importadores 2004 | 101 |
| 8. Producción de Café por Estado 2000-2004 | 111 |
| 9. Ventas de las Cooperativas a Starbucks en las Cosechas 1999/00 – 2003/04 | 127 |
| 10. Precio Pagado a los productores por Lb de Café Pergamino después de deducir el pago de Servicios | 130 |
| 11. Impacto Económico y Social: Cooperativas, Conservación Internacional, Agroindustria Unidas AMSA y Starbucks | 167 |
| 12. Costos de Transacción | 177 |

FIGURAS

| | Página |
|--|---------------|
| 1. Los Costos de Transacción. | 24 |
| 2. Proceso de Integración. | 35 |
| 3. Cadena de Valor de la Industria Cafetalera. | 80 |
| 4. Regionales Cafetaleras. | 90 |
| 5. Regiones Cafetaleras en el Mundo. | 96 |
| 6. Reserva de la Biosfera del Triunfo. | 116 |

| | |
|---|-----|
| 7. Proyecto Café de Conservación en la Reserva de “El Triunfo”. | 120 |
| 8. Primer Acuerdo de Exportación 1999. | 124 |
| 9. Proceso a Partir del Año 2000. | 127 |

GRAFICAS

Página

| | |
|--|-----|
| 1. Producción Total de Café Verde en México. | 3 |
| 2. Productores de Café Orgánico 2005-2006 | 9 |
| 3. Producción de Café Verde en México | 82 |
| 4. Producción y Exportación de Café Verde en México. | 91 |
| 5. Principales Países Productores. | 99 |
| 6. Principales Importadores de Café. | 102 |
| 7. Consumo Per cápita en Estados Unidos. | 103 |
| 8. Importaciones de Estados Unidos 2000-2004. | 104 |
| 9. Consumo Per cápita en Kg. | 105 |
| 10. Precio Promedio Anual en el Mercado de Nueva York. | 107 |
| 11. Producción y Valor de la Producción del Estado de Chiapas. | 150 |
| 12. Porcentaje de Apropiación del Precio Pagado por el Consumidor Final | 154 |
| 13. Utilidades por Qq según Mercado | |
| 14. Precio Pagado por Qq según Mercado | 155 |

EVIDENCIA EMPÍRICA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN EN LA INDUSTRIA DEL CAFÉ

Capítulo 1. Entorno y Objetivo de la Investigación

1.1. Introducción

El grano de café es el producto agrícola con mayor valor comercial en el mundo; en el mercado internacional, según Barrera et al. (2004), el café después del petróleo, ocupa el primer lugar entre los productos de exportación del sector primario, convirtiéndose en una importante fuente de divisas para los países en desarrollo.

Históricamente, para la economía mexicana, la producción cafetalera también ha significado una importante fuente de divisas, ya que de las exportaciones agropecuarias totales en el periodo que va de 1994 a 2004, el café generó divisas por un monto de 4,160 millones de dólares que representaron el 20.4% de los ingresos generados por el sector; manteniéndose, a pesar de la crisis por la que ha atravesado el sector, como el principal exportador del sector primario según el Informe de la Tercera Sesión Extraordinaria del Consejo Mexicano del Café (2005). Además, que la actividad proporciona más de 300 mil empleos directos a la economía nacional (Villaseñor, 2004).

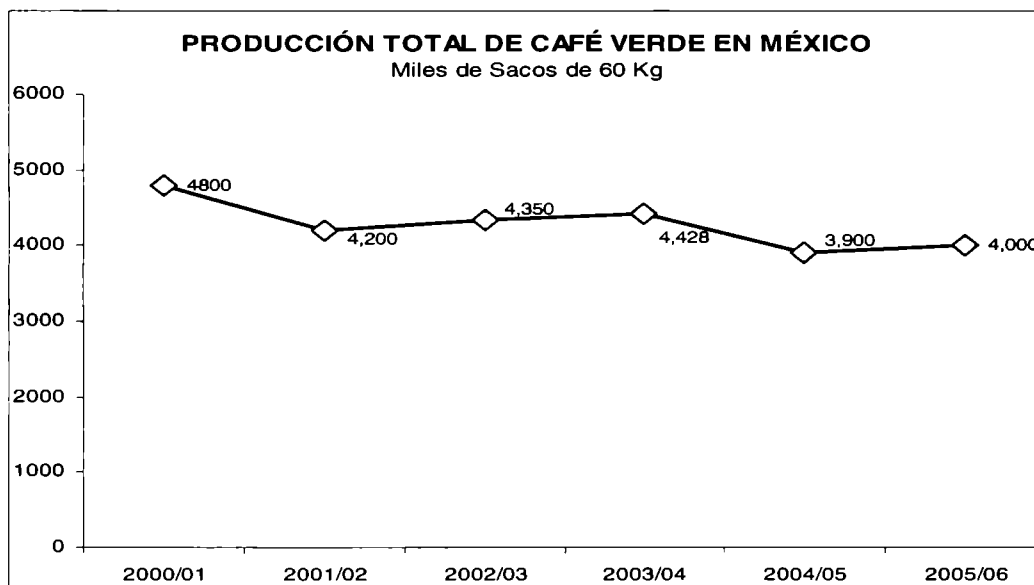
La resolución de 1989 de la Organización Internacional del Café (ICO por sus siglas en inglés) de abandonar el sistema de cuotas que permitía el control de la oferta mundial del grano, aunado al fuerte crecimiento de la producción en Vietnam provocó la crisis cafetalera que continuó durante las siguientes dos décadas; la producción cafetalera en México no fue la excepción, viéndose fuertemente

golpeada por estos acontecimientos (García y Pontigo, 2000). Muestra de ello es que México de producir 5.4 millones de sacos de café, durante la cosecha 1988/89, que representaban una tasa de crecimiento anual promedio de 4.6% durante los anteriores 40 años, la producción se desplomó posteriormente a 3.6 millones de sacos, en el periodo 2002/2003, Villaseñor (2004). En los últimos años tal y como se muestra en la Gráfica (No. 1) la producción nacional de café ha ido en descenso.

En los últimos 25 años, los predios cafetaleros del país han tenido un proceso sostenido de atomización. La superficie promedio por productor en 1978 era de 3.48 hectáreas y en 2004 se redujo a 1.38 hectáreas. Este fenómeno responde principalmente a la costumbre de subdividir los predios para heredar las tierras entre los hijos y, en los últimos años, a la expectativa de recibir transferencias de los programas de gobierno, Coordinación del Sistema Producto Café (2007).

A pesar de la difícil situación que ha vivido el sector, muchos pequeños productores rurales se han incorporaron a la producción del grano, aumentando el área sembrada que mostró un crecimiento de 1989-1993 de 4.6 %, destacándose los estados de Chiapas y Veracruz con crecimiento de 36.2% y 5.8%. Sin embargo, a pesar de la ampliación de la superficie cosechada la producción tuvo en el mismo periodo una disminución acumulada del 16%, de tal forma que en 1989 se produjeron 2,125 toneladas y para el año de de 1993 esta solo llegó a 1,785; es decir la producción nacional disminuyó en una sexta parte. Dicha situación está íntimamente relacionada con la caída en el rendimiento que ha sufrido la producción de café en los últimos años ASERCA (1995). Destacándose de manera particular los estados de Chiapas y Oaxaca, en donde el decremento fue de 28.72% y 18.72% respectivamente.

Grafica No. 1



Fuente: Elaborado con datos de USDA

La industria cafetalera mexicana ha enfrentado graves problemas como el drástico descenso de la producción y la consecuente expulsión de competidores del mercado mundial. El Consejo Mexicano del Café (1995) señala, que en lo referente a la comercialización internacional, el valor de las exportaciones cayeron 49% de 1989 a 1993, como consecuencia de los bajos precios que habían descendido en más de 70% durante ese periodo. Como reflejo de lo anterior, de los 1,199 exportadores registrados, sólo se encontraban activos 103, lo que representa menos del diez por ciento del número original de exportadores. Varios factores internos y externos se conjugaron dando lugar a una de las peores crisis experimentadas por el sector, por lo que éste ha sufrido transformaciones, cambiando incluso la configuración de la industria cafetalera en el mundo, y las empresas de antaño presentan diferencias sustantivas en la actualidad.

A pesar de la crisis, de acuerdo al Consejo Mexicano del Café (2004), el producto se mantiene como el de mayor exportación del sector agropecuario y muchas empresas han manejado exitosamente las turbulencias de estos años y logrando permanecer en el mercado, pero para ello han requerido modificar sus prácticas agrícolas y de negocio radicalmente, Villaseñor (2004).

Algunas de las causas de este problema fueron el abandono por la OIC de los mecanismos de control de la oferta mundial, que prevaleció hasta 1989 y la caída del precio internacional provocado por la sobreoferta del grano. Estos factores marcaron un gran cambio en la actividad cafetalera en el mundo, Osorio (1994). En México la situación no fue distinta, ya que la cadena productiva estuvo por años regulada por los lineamientos del Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ), institución que se encargaba de vigilar y supervisar las cuotas asignadas a cada productor para asegurar la exportación del grano, regular la oferta y garantizar el precio. El rompimiento del acuerdo internacional, dejó al libre mercado a productores y empresas, quienes tuvieron que acomodarse a las nuevas circunstancias. El mercado del café era dejado al libre juego de la oferta y la demanda.

De acuerdo a lo anterior, los elementos más visibles que dificultaron a los pequeños y medianos productores la obtención de mayores ingresos por sus cosechas fueron, además de la caída de los precios internacionales, los bajos rendimientos por hectárea y el excesivo minifundismo que caracteriza a la cafecultura mexicana, ya que cerca del 68% de productores poseen extensiones de dos hectáreas y su contribución a la producción nacional es de sólo 25% (ASERCA, 1999). Junto a las precarias condiciones de los pequeños productores, se encontraron otros factores que empeoraron la situación de los cafecultores y que empezaron a notarse con más agudeza a partir de 1989, como:

- a) La escasez de créditos y la falta de asistencia técnica en las plantaciones.
- b) Disminución de competitividad del café mexicano en el mercado internacional, con la consecuente caída en la captación de divisas.
- c) El descenso de los precios del café en el mercado internacional.
- d) El cambio en las políticas gubernamentales dentro del sector, al liberalizarse el mercado.
- e) El abandono de las actividades culturales en las plantaciones, debido a la falta de recursos.

La disminución en la captación de divisas y la falta de apoyos gubernamentales causaron severos daños a la cafecultura mexicana que vio disminuida sus posibilidades de inversión en los predios, lo que estancó e incluso redujo la producción de los pequeños productores, ya que muchos abandonaron sus cosechas debido a que el precio se ubicaba por abajo del costo de producción, Cafés de México (1994).

1.2. El Instituto Mexicano del Café

Durante 30 años la comercialización de café en México se rigió bajo un sistema regulado por un organismo estatal llamado Instituto Mexicano del Café (INMECAFE). Este tenía como principal objetivo: a) que los productores recibieran el más alto ingreso posible a través de precios remunerativos; b) que la industria nacional contara con el suficiente suministro de café verde que satisficiera el consumo interno y; c) promovía una mayor generación de divisas al país por concepto de exportación, ASERCA (1995). El INMECAFE llegó a maquilar una tercera parte de la producción nacional y la relevancia de su participación radicaba, no solo por los volúmenes de café acopiados, sino porque fijaba un precio mínimo de compra, a partir del cual se definían los precios de los intermediarios y beneficiarios privados, ASERCA (1995).

A partir de la liberalización del mercado internacional del café y la desaparición del INMECAFE de las actividades de financiamiento, acopio, beneficiado y comercialización, diversas empresas extranjeras empiezan a participar en el beneficio y exportación del café mexicano, tales como AMSA (ECON), Exportadora de Cafés California (Norman), Volcafé y Expogranos Mexicanos (Mercom Coffee Group) y Café Tomari S.A. de C.V., (COMCAFE-SOLUCIONES ESTRATÉGICAS, 2006). Esta forma de penetración del capital extranjero al sistema agroindustrial del café se ha puesto de manifiesto en una sustitución de fuentes de financiamiento en la agroindustria y no al nivel de producción primaria.

La situación que ha padecido la cafecultura nacional se mantiene para muchos productores debido a que no han sido superados problemas que van desde el financiamiento requerido por los productores rurales, la capacitación, la comercialización, el bajo consumo interno y otros factores provenientes del entorno internacional, por lo que aún cuando el precio internacional ha tenido años de repunte, el efecto de los fenómenos ocurridos en la etapa más crítica no ha permitido una plena recuperación de la actividad cafetalera nacional y más bien está ha sufrido una reconfiguración al interior de la misma, Cafés de México (2001).

1.3. Las Nuevas Condiciones del Mercado

A pesar que la lección de la crisis ha sido dolorosa, se pueden observar valiosas experiencias de organización para la producción y la comercialización, dando paso a un tipo de producción “flexible” para segmentos del mercado internacional como son el café orgánico, ecológico y gourmet, entre otros, que han demostrado su eficiencia para retribuir de mejor manera a los productores, principalmente aquellos que se han organizado para enfrentar el mercado, Villafuerte (2000). Muchas empresas han manejado exitosamente las turbulencias de estos años y han logrado permanecer en el mercado. En estos casos sus prácticas han sido radicalmente modificadas. Se señala, que el reto hoy es hacer mejor desde la producción hasta la comercialización, (Cervantes, 2001), así como reorientar la actividad y ocupar otros nichos de mercado con calidad no con

volumen, para no estar en desventaja con otros países productores. El esquema de estructuras de producciones grandes, integradas y bien organizadas son las que van a prevalecer en el mercado.

1.4. Objetivo de la Investigación

El objetivo de este trabajo se centra en investigar cómo los procesos de integración contribuyen a disminuir los costos de transacción y mejoran los niveles de ingresos de los productores rurales, a través de un estudio del caso de un grupo de cooperativas de la reserva de “El Triunfo”, en el estado de Chiapas, y su vinculación con firmas líderes del mercado internacional. Asimismo, indagar sobre un nuevo modelo de integración de negocios que sugiere que los participantes de la cadena se asocian con firmas líderes para alcanzar eslabones más altos de la cadena de valor que, como se explicará más adelante, representan los niveles de mayor valor agregado para el producto y por ende en donde se concentran los niveles de ingreso más altos, niveles a donde los productores rurales poco o nada pueden hacer para alcanzarlos cuando se encuentran produciendo de manera aislada. Esto permite analizar el comportamiento de las empresas de la industria del café bajo otra perspectiva, la teoría de los costos de transacción y las bases que la soportan, la integración vertical.

El estudio está circunscrito al análisis de la participación de un grupo de cooperativas en la reserva de “El Triunfo”, en el municipio de la Concordia en el estado de Chiapas, y de otros agentes como son la empresa agroindustrial Agroindustrias de México S.A. (AMSA), la organización no gubernamental Conservación Internacional (CI) y una de las empresas más exitosas por su cadena de cafeterías en el mundo, Starbucks. A partir de la apertura del mercado y la creciente exposición de los productores rurales al mismo, este trabajo se orientó a investigar como las cooperativas, pequeños productores, que no tenían un proceso de integración a lo largo de la cadena contaban con altos costos de transacción tenían menos posibilidad de tener acceso a los mercados e incluso son expulsados del mercado o con una participación marginal en el mismo; por el contrario, aquellos

productores que optaron por algún proceso de integración, que les permite llegar al consumidor final, no con café verde de exportación, sino con productos de alto valor en el mercado, por alguna distinción reconocida por el mismo han logrado sobrevivir a la profunda crisis del sector e incluso beneficiarse de esta, ya que la crisis aceleró estos procesos de integración y búsqueda de valor agregado a lo largo de la cadena.

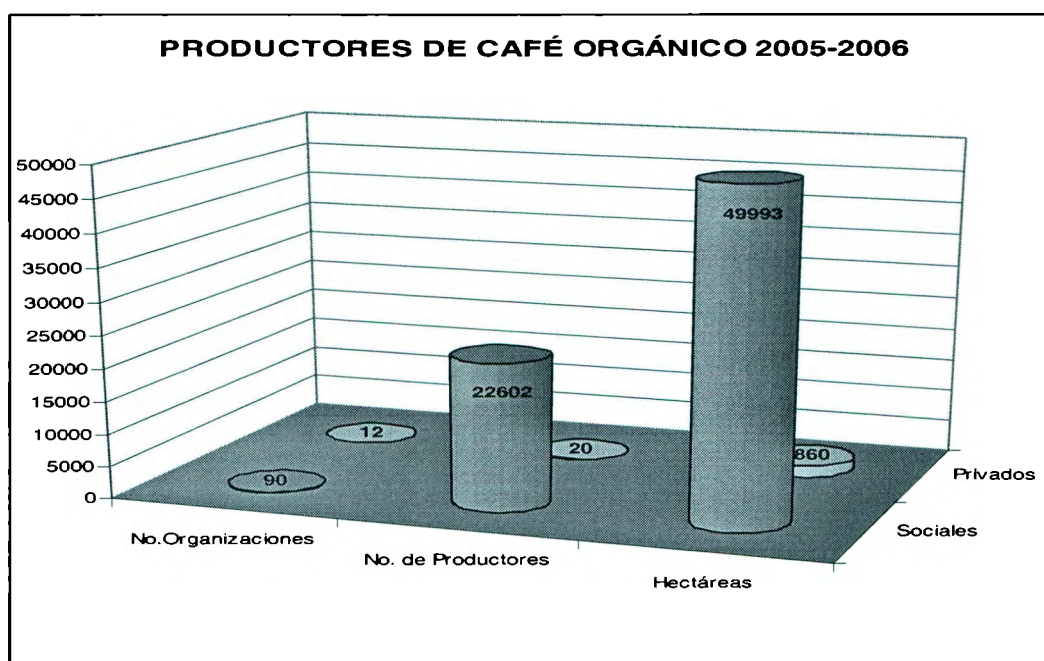
En general, la mayoría de los estudios sobre el café están dirigidos a la descripción de la problemática del sector desde un punto de vista del mercado: al mercado mundial, a la productividad, a la comercialización, al desarrollo de nuevos productos y algunos estudios que en particular se preocupan por los aspectos sociales relevantes en torno a la producción de café. Esto último debido al número de productores y familias involucradas en la producción y en las actividades relacionadas con el café. Estudios como el de Villafuerte (2000) y Salazar (1988), son estudios valiosos en cuanto al valor e importancia de la producción cafetalera, pero no revelan evidencia empírica que muestre cómo la estructura interna de las empresas del sector y sus estrategias contribuyen a su éxito o fracaso. Por ejemplo, el estudio de Pérez-Grovas y Cervantes (2002) describe el proceso de crisis sufrido por los productores indígenas de la Unión Majomut, quienes en 1989 entraron en una profunda crisis. La caída de los precios internacionales del café provocó que clientes, a los que se había entregado producto, se declararan en quiebra y no pagaran el precio acordado.

Los investigadores (Villafuerte, 2000; Salazar, 1988; Pérez-Grovas y Cervantes, 2002) han buscado explicar y demostrar la inequidad del mercado y la falta de oportunidades para los pequeños productores de café en México, así de cómo el mercado falla en la distribución de los beneficios de la actividad cafetalera y la exploración de formas de organización social alternativas para las organizaciones cafetaleras.

Sin embargo, para algunas organizaciones como la cooperativa ISMAM, la Federación de Indígenas del Estado de Chiapas (FIECH), la Unión Majomut, Finca Argovia, Grupo San Roque, Unión de Ejidos de San Fernando, Comon Yaj Nop Tic,

CESMACH, Unión de Ejidos de la Selva, por mencionar algunas, han sobrevivido a las turbulencias y al alto riesgo del mercado¹. Lo que distingue a estas empresas es que han controlado y participado en más eslabones de la cadena productiva, o sea que han pasado por algún tipo de integración que ha permitido alcanzar eslabones más altos en la cadena de valor. Según Villafuerte (2000) en el ámbito de las organizaciones del sector social, se ha dado un proceso de apropiación de la cadena productiva y de la comercialización. Estas han asimilado la lección de la crisis, logrando establecer una relación directa con los compradores en diversas partes del mundo. Esta relación, junto con una estrategia de producción de calidad, a través de certificaciones, ha permitido alcanzar precios por arriba de las cotizaciones de la bolsa de café de Nueva York (Ver Gráfica No. 2).

Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia con datos de (Vinculando. Org, 2007).

¹ Para el 2005 habían registradas en el Estado de Chiapas más de 150 organizaciones productoras de café orgánico.
[http://vinculando.org/organicos/directorio de agricultores organicos en mexico/agricultores organicos en chiapas 2005 2.html](http://vinculando.org/organicos/directorio_de_agricultores_organicos_en_mexico/agricultores_organicos_en_chiapas_2005_2.html)

A propósito de experiencias de éxito de productores rurales en el mercado, Escobal (2000) estudió a los productores de papa en Perú señalando que los procesos de integración contribuyen a mantener a los productores rurales en compitiendo en el mercado, en la medida que logran disminuir sus costos de transacción; independientemente de que sean productores privados o miembros de una empresa cooperativa, muchas cooperativas surgen del intento de mantener a los pequeños productores dentro del mercado. Escobal (2000) señala que en la medida que se pueda relacionar la manera en cómo los productores se articulan a los mercados con el acceso a activos en general y a bienes y servicios públicos en particular, se podrán diseñar alternativas de política que promuevan una integración más exitosa. Escobal plantea (2000) que los hogares rurales que tienen poca capacidad para articularse a los mercados de bienes agrícolas enfrentan elevados costos de transacción. El hecho de que muchos productores rurales no participen en mercados internacionales de productos agrícolas se debe fundamentalmente a la existencia de costos de transacción. Sin embargo, la relación entre dichos costos y las estrategias de comercialización seguidas por los productores rurales, continúa siendo un tema poco tratado. De ahí que el interés de esta investigación se deriva deseo de la investigadora en indagar a partir de la fuerte caída del precio internacional del café, que dejó a miles de productores sin posibilidades de competir y provocó una caída del cincuenta por ciento de la producción del país, cómo las organizaciones sociales han respondido ante tal eventualidad. Así mismo, observar el nuevo papel de organizaciones no gubernamentales y grandes firmas internacionales que buscando nuevas oportunidades de negocio, incluyen entre sus propósitos los temas ambientales y sociales, como parte de su estrategia de negocio.

Capítulo 2. Revisión de la Literatura y Proposiciones de la Investigación.

2.1. Introducción.

El requerimiento fundamental de cualquier investigación es contar con un marco analítico que nos permita tener una referencia clara del camino que deseamos andar. De ahí, que el presente capítulo se propone incorporar el escenario teórico analítico de la investigación, haciendo una revisión teórica de las teorías de la firma con el fin de enmarcar dentro de su análisis a la Teoría de los Costos de Transacción; asimismo nos proponemos establecer las proposiciones de la investigación como elementos clave de la investigación y que, más adelante, serán sujeto de comprobación a través del caso de estudio que se propone estudiar.

2.2. Las Teorías de la Firma

En la literatura del estudio de las organizaciones (Eisenhardt y Zbaracki, 1992; Porter, 1998; Eisenhardt y Sull; Hambrick y Fredrickson, 2001) la estrategia aparece como un área que cobra gran relevancia y su estudio se ha hecho muy complejo, ya que en su análisis reúne a diferentes disciplinas para entender más claramente el comportamiento de las mismas.

La definición de estrategia tiene diferentes acepciones, para Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) una estrategia es un patrón o plan que integra las principales

metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Hambrick y Fredricson (2001) afirman que si una empresa cuenta con una estrategia, esta debe contar con cinco elementos: la ubicación, la selección más importante que el estratega debe hacer es dónde, en que área la empresa debe actuar; los medios o vehículos. Hambrick et. al (2001) señalan que más allá de la decisión del área en el cual la empresa actuará, el estratega también necesita decidir cómo lograrlo; la diferenciación, una estrategia debe especificar no solamente en dónde la empresa actuará y el medio de cómo lo conseguirá, sino también como ganará el mercado, cómo atraerá a los consumidores y finalmente la aplicación o escenificación de la estrategia, ya que elegir el terreno, los medios y la diferenciación constituye lo que podría denominarse la substancia de una estrategia, lo que el plan ejecutivo hace. Pero esta substancia requiere de realizar una secuencia y rapidez de movimientos para elevar la probabilidad de éxito.

Para Hill y Jones (1996), a nivel corporativo, la estrategia está relacionada con dos importantes preguntas: ¿En qué áreas de negocio debería participar la compañía de manera que maximice su utilidad a largo plazo? y ¿Qué estrategias debería utilizar para ingresar y salir de las áreas de negocios?

Henry Mintzberg (1994), por otro lado señala que el pensamiento estratégico no se equipara a la planeación estratégica, aún cuando llegan a confundirse, pero el proceso de construir la estrategia comprende el capturar lo que los gerentes aprenden, desde su propia experiencia como la de otros en la organización y por supuesto, también de los datos numéricos, y la síntesis de ese aprendizaje debe traducirse en una visión de la dirección que la empresa debe seguir.

Para Knights y Morgan (1991) autores como Ansoff (1965), Hofer y Schendel (1978), Porter (1980, 1985) han tendido a generar y/o apoyar una ortodoxia en la cual la estrategia es percibida como una serie de técnicas racionales para administrar negocios complejos en un entorno complejo. Señalan también, que hay otros autores como Pettigrew (1985, 1986 1987, 1988), Mintzberg (1978), Mintzberg y Waters (1982, 1985), Mintzberg y McHugh (1985), que han empezado a retar esta ortodoxia cuestionando la extensión en la cual la estrategia abarca los procesos racionales.

Para Knights y Morgan (1991), estos autores desarrollaron un marco de análisis crítico de la estrategia corporativa, la cual es distinta a los puntos de vista anteriores. Este enfoque involucra la estrategia corporativa como una serie de discursos y prácticas con las cuales transforman, del mismo modo a gerentes y empleados, en sujetos seguros del sentir de sus propósitos y la realidad en la formulación, evaluación y dirección de la estrategia. Creen que para aquellos que aceptan la lógica del discurso, éste les provee de una identidad subjetiva que es expandida a través de la participación en su reproducción. En combinación, podemos hablar del discurso de la estrategia corporativa como un componente de una nueva relación social. Podemos, por lo tanto, avanzar hacia una teoría social de la estrategia corporativa, la cual se preocupa de analizar los efectos de esos poderes y abriendo alternativas que están actualmente siendo olvidadas.

Prahalad y Hamel (1994) reconocieron que la literatura en torno a la estrategia requería de la búsqueda de un nuevo planteamiento, dado que el entorno había cambiado rápidamente en la década de los noventa y la teoría no respondía a ella, convocaron a un grupo de investigadores a que presentarían propuestas, quienes posteriormente fueron invitados a la Universidad de Michigan para discutir cuales debían ser los nuevos paradigmas de la estrategia.

La conferencia fue organizada en torno a clusters, con diferentes temáticas; el primero de ellos se enfocó a la discusión de aspectos éticos; el segundo sobre la importancia de los activos invisibles en la organización, como el conocimiento; el tercero que discutió sobre temas como la interacción entre la política pública y privada, pero también el punto de vista de la estrategia de la empresa basada en recursos que plantea preguntas como ¿Cuál es el recurso más importante de la empresa? ¿Son todos los recursos igualmente valiosos?, y finalmente el cuarto cuyas propuestas se basaban en el uso de nuevas metodologías de estudio. Como resultado de este trabajo se plantearon que el estudio de la estrategia ofrecía la oportunidad de nuevas investigaciones, dentro de las que se destacan el estudio de las corporaciones multinacionales a la par de las pequeñas empresas con un enfoque global que son ya una realidad; estudios sobre software, rutinas analíticas, procesos de control, conocimiento de clientes y oferentes, sobre la acumulación propiedad intelectual en las empresas que llegan a ser más valiosos que los activos físicos. Asimismo en temas como la competencia antes del mercado, en industrias emergentes, competencia entre las corporaciones y entre los clusters y la construcción de competencias, a partir de ahí es extensa la investigación y la literatura desde entonces hasta nuestros días que ha versado sobre muchos de estos temas propuestas en dicha conferencia (Prahalad, 1994).

La evolución de las teorías de las estrategias ha sido amplia, además de extenderse a diferentes áreas de la empresa. Dado que no es el interés central de esta investigación el análisis histórico de las teorías de la organización, en el área de la estrategia, a manera de resumen se presenta el siguiente cuadro (No. 1) que muestra las diferentes teorías, sus principales autores, así como sus aportaciones. El principal propósito es ubicar a la teoría de los costos de transacción en el universo teórico de la teoría de la empresa, particularmente de la estrategia de la organización.

Cuadro No. 1
Teorías de la Estrategia

| Teoría | Autores | Aportaciones |
|--|--|--|
| Población Ecológica | Hanan y Freeman (1977) Aldrich y Pfeffer (1976) | El entorno selecciona a las organizaciones a través de la escasez de recursos y la competencia. Las firmas sobreviven en función de su alta confiabilidad y especialización |
| Teoría Institucional | DiMaggio y Powell (1983) Greenwood y Hinings (1996) | El isomorfismo poblacional permite iniciativas que no son conducidas por necesidad o ventajas obvias a través de grupo industrial. En la mayoría de las organizaciones están enmarcadas en un contexto institucional. |
| Teoría de la Organización Industrial | Porter (1980, 1985) Bain (1959) Mason (1949) | La teoría se enfoca en la selección de la industria y la posición de las firmas que alcanzan ventajas competitivas. |
| Enfoque de los Costos de Transacción | Coase (1937) Williamson (1975, 1991) | Se enfoca en el nivel óptimo de internalización de transacciones versus los contratos vía el mercado. |
| Teoría del Comportamiento Organizacional | Cyert y March (1963) | Asume que organización acumula experiencia y conocimiento tácito en el curso de su existencia. |

Fuente: Elaborado a partir de los Lewin, Aire Y. y Volberda, Henk W. (1999).

En resumen las aportaciones a la teoría de la empresa, en el área de la estrategia, son diversas y de enfoques igualmente distintos que vienen de la sociología, la economía y el comportamiento organizacional Lewin y Volberda

(1999), pero nuestro particular interés se centra, como marco de referencia teórico de esta investigación, en los Costos de Transacción y la integración vertical como instrumento fundamental que permite una disminución de estos y que ayudan a las empresas a competir de manera más eficiente en el mercado.

2.3. La teoría de los Costos de Transacción

El objetivo de este apartado es analizar la Teoría de los Costos de Transacción en sus diferentes vertientes a partir de una revisión de sus principales autores. Posteriormente, tomando en cuenta esta teoría, se analizará, el caso de la ONG Conservación Internacional, Starbucks y un grupo de cooperativas del estado de Chiapas, cuyo ejemplo muestra como algunas empresas cafetaleras en Chiapas, sobretodo aquellas que buscando un proceso de integración a su estrategia corporativa han logrado sobrevivir a las turbulencias en el mercado del café. Además, usando los costos de transacción como herramienta teórica, se explicarán algunas dificultades que este tipo de empresas enfrentan, así como una propuesta de modelo de negocio que podría contribuir a que más empresas cafetaleras en el estado puedan alcanzar el mercado internacional y mejorar sus ingresos y rentabilidad.

2.3.1. Antecedentes de la Teoría de los Costos de Transacción

La teoría económica clásica se basaba en el principio de la mano invisible de Adam Smith en donde el sistema de precios conseguía por sí mismo la asignación más eficiente de recursos Mankiw (1998). Las actividades económicas podían ser organizadas sin ningún problema mediante un sistema de precios sin necesidad de ningún otro mecanismo de coordinación.

Esta teoría supone que la gerencia de una empresa dispone de toda la información para calcular los productos marginales de cada uno de los recursos y conoce además los adelantos tecnológicos para poder resolver problemas complejos de producción y asignación de precios. Por otro lado, bajo este enfoque se asume que los consumidores tienen toda la información para considerar sus decisiones de elección, por ejemplo el conocimiento del precio, la calidad y la disponibilidad de los productos que demandan (Mankiw, 1998).

El intercambio, bajo este enfoque, se basa en los siguientes supuestos (Morales, 1997, Ayala, 1999):

1. Existe un sistema económico con determinación simultánea de precios y cantidades de equilibrio para todos los bienes y servicios. Esto significa que los mercados se vacían completamente (ley de Walras) y que toda oferta crea su propia demanda (ley de Say). Los precios de equilibrio se presentan cuando los costos marginales son iguales a los ingresos marginales.
2. Un mercado en competencia perfecta, lo que significa que ningún agente puede determinar el precio. Aquí el óptimo de pareto² se da en la forma eficiente en que se asignan los recursos. Así es que la eficiencia resulta tanto de la selección eficiente de los individuos como de la asignación eficiente de los recursos y de la eficiente fijación simultánea de precios y cantidades.
3. Conocimiento completo de la información presente y futura de precios, y de la localización de los recursos y factores en los mercados.

² El óptimo de pareto significa que una situación económica es óptima en el sentido de pareto si no existe ninguna otra posibilidad de satisfacer más a cada una de las personas o, como mínimo, satisfacer más algunos sin perjudicar a los otros.

4. Comportamiento racional, egoísta y maximizador. El individuo es un ser completamente racional y egoísta pues para tomar sus decisiones se guía por los precios y no por los intereses comunes del bienestar social; y maximizador porque, como decide racionalmente lo mejor, está maximizando su posición, o sea sus utilidades, beneficios y ganancias (Morales, 1997).

De acuerdo a los preceptos anteriores, las instituciones son irrelevantes pues la acción institucional no influye en las decisiones de los agentes (Stiglitz, 1991, Greenwald y Stiglitz, 1986, 1988). Quedaba fuera de todo análisis lo que no fuera el mecanismo de precios, por lo que no era considerado el papel de los directivos y gerentes de una empresa para coordinar y planear la producción. Las empresas se conciben generalmente como cajas negras que transforman un conjunto de insumos en un conjunto de productos, aplicando tecnologías conocidas de acuerdo con las condiciones del mercado (Gandlgruber, 2004). Bajo este enfoque no se consideraban las decisiones que dependían directamente de sistemas administrativos y no del sistema de precios, dejando de explicar la importante tarea de los gerentes, como un factor de producción, cuya labor es coordinar. Afirma Gandlgruber (2004) que la economía neoclásica ha descuidado aspectos claves de la actividad empresarial y su importancia para la economía.

En la teoría de precios, la empresa se reduce básicamente a una función de producción, en la que su comportamiento no es más que la aplicación de diferentes técnicas de maximización. Una teoría de la empresa como tal no es necesaria para un economista convencido de la vigencia de los supuestos básicos de la economía neoclásica. De esta forma, la economía se olvidaba de la importancia de la administración de las empresas para la creación de riqueza.

En la economía real, contrario al planteamiento anterior, los resultados de una empresa no dependen sólo de la tecnología y de las condiciones del mercado, sino de que sus administradores sean capaces de organizar los recursos y establecer un ambiente adecuado de trabajo. Son las instituciones y los diferentes arreglos institucionales de éstas, formales o informales, los que determinarán en mayor grado su productividad (Gandlgruber, 2004).

El enfoque neoclásico obvia las otras disciplinas que complementan la explicación de la realidad no sólo compuesta por fenómenos económicos. Es un modelo que no deja espacio para incorporar el papel de las instituciones y sus costos.

La posterior crítica a la posición neoclásica, Coase (1937,1960), Williamson (1983, 1985, 1990), Stiglitz (1991), North (1984,1991), Olson(1985) , Stigler (1968), Akerlof (2000), Alchian y Demset (1972), señala que su perspectiva es estrecha porque analiza los beneficios colectivos derivados del mercado como si éstos se alcanzaran automáticamente y sin costos. Las diferentes maneras de abordar el tema tratan de solucionar las deficiencias del enfoque neoclásico. Así, Akerlof desarrolla el enfoque de la información; Williamson, Alchian y Demset estudian los problemas de la organización y de los derechos de propiedad; Olson, la acción colectiva (decisiones individuales con consecuencias de tipo colectivo); Stiglitz, la economía de la información a través de los mercados; y North, una interpretación histórica de la evolución de las instituciones, Morales (1997).

2.4. La Nueva Economía Institucional

En contraposición a la postura neoclásica, la corriente conocida como Nueva Economía Institucional inició la apertura sistemática de la caja negra de la empresa neoclásica Gandgruber (2004). La Nueva Economía Institucional, al menos en algunas versiones, cuestiona a la teoría económica clásica, atrayendo la atención de economistas, filósofos y estudiosos de las leyes (Filguerias, 2007).

Gandgruber (2004) sugiere que la formulación de una teoría de la empresa con diferentes características significa construir nuevos principios que no siempre

coinciden con los supuestos básicos sobre el comportamiento de las empresas y de los agentes en general como se conoce en la economía ortodoxa. Dentro de la Economía Institucional se han desarrollado diversos planteamientos que proponen la construcción de una teoría de la empresa distinta y dentro de ellas se encuentra la teoría de los Costos de Transacción, enfoque teórico de esta investigación.

En la corriente del nuevo institucionalismo existen diferentes enfoques, dentro de los que destaca la que analiza los Costos de Transacción y los derechos de propiedad. Los nombres más conocidos para este fundamento teórico son los de Ronald Coase (1937, 1960, 1974, 1984, 1988), Armen Alchian (1972), Harold Demsetz (1967,1968, 1972, 1997), Richard Posner (1971, 1973, 1976,1997) y Oliver Williamson (1981,1983, 1985, 1990), North, Douglass (1991). Ronald Coase fue el primero en centrar sus investigaciones en el estudio de la institución más elemental del sistema económico, la firma. (Filgueiras, 2007).

2.5 La Racionalidad Limitada y el Oportunismo

La teoría de los Costos de Transacción se basa en dos suposiciones básicas de comportamiento: la racionalidad limitada y el oportunismo. Siguiendo la noción de racionalidad limitada de Simon (1961, 1955, 1990, Douglas, 1993), los actores económicos son racionales, pero sólo limitadamente, porque no disponen de toda la información necesaria, ni cuentan con los instrumentos necesarios para procesarla; tienen información incompleta, distribuida en forma asimétrica, actúan por su propio interés pero algunos realizan primero lo que es de su interés individual sobre cualquier consideración de beneficio social; por esto, siempre que los beneficios sean mayores que los costos, incurrirán en el oportunismo.

Las empresas deben tener información completa sobre la disponibilidad, calidad y precio de los insumos, para poder juzgar correctamente qué insumos les conviene utilizar, la información incompleta puede provocar que los individuos en su selección incurran en errores. En términos generales la teoría neoclásica sugiere que los individuos cuentan con la información completa, cuando en realidad puede suceder que unos de los agentes que intervienen en una transacción pueden contar con más información que la otra parte y puede, entonces, darse una selección adversa. El problema de la selección adversa puede presentarse cuando un comprador o vendedor realiza un intercambio con alguien que tiene, entonces, más información que él.

Otra dificultad durante una transacción, con respecto a la información, es el riesgo moral, que se presenta frecuentemente en contratos cuyo resultado, por lo menos en parte, depende del comportamiento futuro de una de las partes. Se presenta el riesgo moral cuando una de las partes del contrato transmite el costo de su propio comportamiento a la otra parte contratante.

Igual que la selección adversa, el problema del riesgo moral es un conflicto de información. Las partes contratantes no siempre pueden determinar el comportamiento futuro de las personas con quienes celebran el contrato. Si todas las formas de comportamiento futuro fueran previsibles, podrían redactarse contratos para tratar de eliminar la conducta indeseable y esto, sólo algunas veces sería posible (Case y Fair, 1997).

Roberts y Greenwood (1997) señalan que la teoría de los Costos de Transacción demostraron cómo la racionalidad limitada y el oportunismo crean la posibilidad de negociaciones costosas y costos de monitoreo que podrían acompañar los intercambios realizados dentro del mercado. Cuando la racionalidad es limitada, los actores económicos experimentarán incertidumbre en varios

aspectos en la negociación, y eso hace percibir la complejidad de los contratos por lo tanto se les considera necesariamente incompletos en un grado u otro (Williamson, 1989). Por otro lado, el oportunismo tiene que ver con la tendencia de los actores económicos a buscar su propio interés, el cual permite el engaño. Dado que los contratos son costosos de perfeccionar, y por lo tanto incompletos, el oportunismo crea problemas de desempeño por comportamientos inciertos adicionales a la relación contractual. De esta manera, aparejado con la racionalidad limitada, el oportunismo fomenta problemas complicados de organización, agravando la incertidumbre.

Con estos dos supuestos, el problema de la organización económica se basa en organizar transacciones que disminuyan la racionalidad limitada mientras que, simultáneamente, se salvaguardan de los daños del oportunismo (Williamson, 1985).

Proposición No. 1

Los productores cafetaleros incurren en altos Costos de Transacción debido a la racionalidad limitada y el oportunismo.

2.6. La Estructura Jerárquica de la Empresa. ¿Por qué existen las empresas?

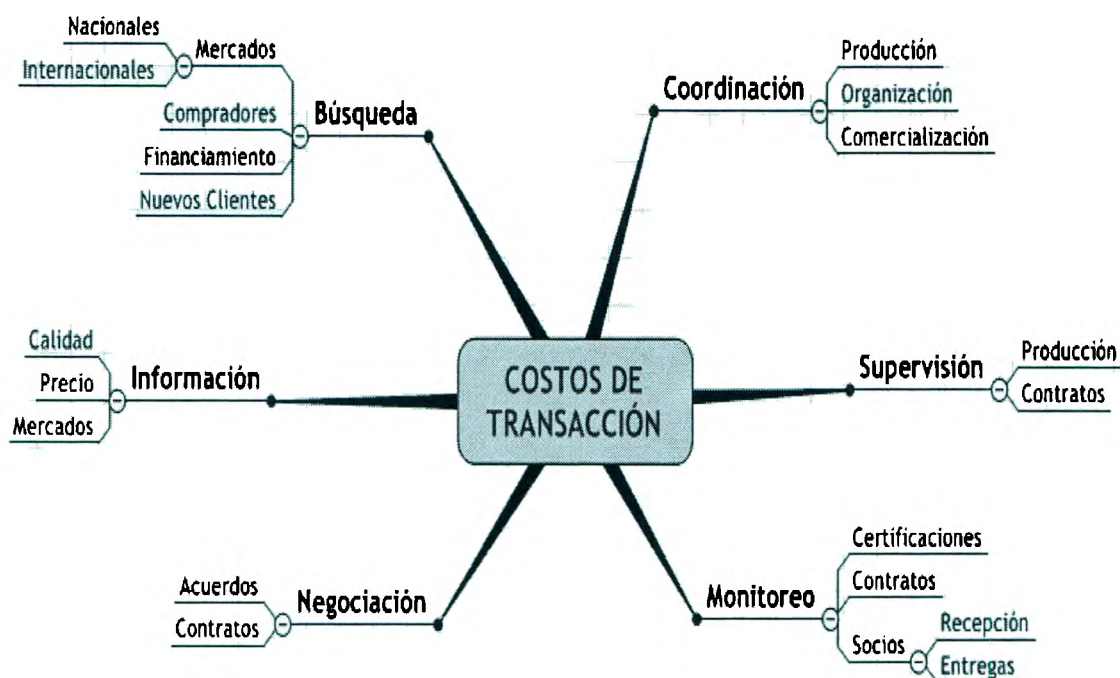
La teoría de los Costos de Transacción vió la luz con la publicación del artículo "La Naturaleza de la Firma" de Ronald Coase en 1937, y la posterior teoría desarrollada por Oliver Williamson (1975, 1985, 1996), quienes señalaron que hay

costos en el uso del mercado y que estos incluyen costos de operación y costos contractuales. Inicialmente Ronald Coase (1937) planteó la pregunta fundamental de ¿Por qué existen las empresas? ¿Por qué las personas se organizan con base en la estructura jerárquica de la empresa y coordinan sus decisiones a través de una autoridad central en lugar de depender simplemente del intercambio de mercado? Coase (1937) señaló también que el tamaño de una empresa depende no sólo de la tecnología sino de las diferencias en los costos de la transacción cuando los intercambios se hacen en el interior de una empresa o entre diferentes empresas.

Es frecuente que en las empresas haya que tomar una alternativa estratégica: ¿Comprar el recurso que necesita o fabricarlo ellos mismos? En los procesos de compraventa en el mercado los agentes que intervienen incurren en costos de transacción que incluyen el costo de obtener información sobre calidades y precios, el costo de negociar un acuerdo, el costo de hacerlo cumplir y el costo de organizar y coordinar todas estas actividades. En el interior de la empresa esos costos pueden reducirse mucho, pero aparecen unos costos de transacción diferentes tales como la necesidad de establecer incentivos, de proveer flujos de información y de realizar el control y la evaluación de resultados, Martínez (2001).

Los Costos de Transacción, según Coase (1937) son la mejor forma en que puede comprenderse la actividad económica, ya que estos intervienen en cualquier sistema de intercambio, los contratos se ubican en el centro de la organización económica. Filgueiras (2007) señala que Coase dirigió la atención de los economistas hacia los Costos de Transacción, mientras Williamson (1983, 1985, 1990, 1996) avanzó en la investigación explorando las fuentes de altos Costos de Transacción y los mecanismos de contratos y organización que los empresarios han concebido para superarlos (Figura No. 1). Otros enfoques de la Nueva Economía Institucional, como Douglas North, han comparado el estado de contratos a largo plazo, usando los Costos de Transacción para enriquecer el estudio de las instituciones públicas (Filgueiras, 2007).

Figura No. 1
Los Costos de Transacción



Fuente: Elaboración propia

A partir de este razonamiento, las empresas pueden entenderse como relaciones contractuales en donde las partes aceptan intercambiar derechos de propiedad. Según Morales (2002), los Costos de Transacción surgen cuando en el intercambio se establece algún tipo de contrato para intercambiar derechos de propiedad. Por lo tanto, surgen como resultado de diseñar y establecer contratos ³. Generalmente los Costos de Transacción se asocian al establecimiento de

³ Ex – post: término utilizado para describir situaciones o resultados una vez se ha producido el efecto de la interacción entre los diferentes actores de la firma o más generalmente relaciones contractuales.

derechos exclusivos, en cuanto al uso de los activos, ya que durante una transacción las partes tratarán de establecer derechos exclusivos sobre dichos activos. Esto implica para los productores asegurar aspectos como la defensa, la protección y el cumplimiento de esos derechos, de mantener su exclusividad e intercambiar el activo⁴.

En este mismo orden de ideas, podemos afirmar que mientras en los mercados los precios representan el mecanismo de asignación de recursos, que supone contempla la contabilidad de toda la información; en la empresa, los recursos se distribuyen con base a las decisiones de los gerentes. Siguiendo a Coase, McEachern (1998) afirma que las empresas surgen cuando los Costos de Transacción que implica utilizar el sistema de precios, o sea el mercado, exceden el costo de organizar esas mismas actividades a través de los controles directos de la gerencia de una empresa.

Joskow (1996), señala que Williamson, como uno de los principales exponentes de la Teoría de los Costos de Transacción, sostiene de manera convincente que el mundo real, caracterizado por la incertidumbre, precios de insumos y tecnología cambiantes, productos múltiples, inversiones específicas de larga vida, en una relación entre comprador y vendedor, hay costos sustanciales asociados a la redacción, seguimiento y cumplimiento forzoso de contratos (Figura No. 2).

Para Williamson (1985) organizar las actividades a través de la jerarquía de la empresa a menudo es más eficiente que el intercambio de mercado, pues la

⁴ Por ejemplo, en el año de 2004 productores de café de Etiopía lanzaron un plan para sacar provecho de su propiedad intelectual. Etiopía solicitó los registros de patentes de sus especialidades de café en los Estados Unidos, Canadá y otros países. Al mismo tiempo negoció con los tostadores de café para firmar acuerdos que reconocieran el derecho de los etiopes a controlar esas especialidades. Por su lado la empresa Starbucks, uno los compradores más grandes en el mundo, aceptó sumarse a la iniciativa etíope de patentes. Conjuntamente Starbucks y Etiopía firmaron un acuerdo que permite que la firma utilice y promocióne estas marcas de café en mercados donde estén patentadas y donde no lo estén, de acuerdo con unos términos y condiciones determinados. Actualmente Etiopía ha registrado las patentes con éxito en Canadá, La Unión Europea, Estados Unidos y Japón.

producción es un proceso que exige la coordinación y monitoreo de muchas transacciones entre muchos propietarios de recursos que desean intercambiar sus productos y servicios. Los costos de efectuar transacciones comerciales por la vía de las relaciones de mercado a menudo son, según Coase (1996), más altos que los que implicaría realizar las mismas actividades dentro de la empresa.

La teoría económica neoclásica suponía que todos los contratos eran completos. Sin embargo, en el mundo real los contratos siempre son incompletos ya que la información que tenemos sobre el futuro es incompleta. Simón (1991) señala que un contrato sería completo si estableciera claramente lo que deben hacer cada uno de los contratantes ante cualquier suceso futuro que afecte al objeto del contrato. Cualquier transacción implica riesgo e incertidumbre. Los economistas diferencian entre riesgo e incertidumbre: consideran que existe un riesgo cuando la probabilidad de que se produzca un suceso es conocida mientras que reservamos la palabra incertidumbre para aludir a sucesos imprevisibles, cuya probabilidad de que se produzcan no es conocida (Martínez , 2001).

El enfoque central, por lo tanto, de la Teoría de los Costos de Transacción es que el análisis se centra en las relaciones contractuales y el costo de estos, ya que la relación de intercambio entre los individuos es contractual por naturaleza.

Aún cuando la organización de las actividades económicas depende del balance de la producción económica contra los costos de negociación, la pregunta paradigmática de la teoría de los costos de transacción es hacer o comprar, en la cual el economizar los costos de transacción es central (Williamson, 1985).

Proposición No. 2

Los costos de transacción son más bajos sí las actividades se realizan a través de empresas constituidas por cooperativas asociadas con grandes empresas versus la participación basada en el sistema de precios.

Gandgruber (2004) señala que con la teoría de los Costos de Transacción se desarrolló una metodología propia y novedosa para el análisis de los arreglos institucionales, cuyos elementos centrales son las transacciones, los contratos, los incentivos, las jerarquías, el gobierno y la dirección. Insistiendo en la predominancia de la orientación racional y el interés propio en el comportamiento humano, y considera la minimización de costos relacionados con la selección de diversos arreglos institucionales: los Costos de Transacción.

Usualmente, se señala como objetivo de la empresa la maximización de utilidades, descuidándose considerablemente la organización interna y se describe y mide el medio exterior en términos de la estructura de mercado tales como la concentración, las barreras a la entrada, la demanda excesiva, etc. La distribución de transacciones entre la empresa y el mercado se consideran básicamente como un dato (Williamson, 1975). En una relación de mercado, la transacción toma lugar entre las partes y es mediada por el mecanismo de precios, en el cual la existencia de un mercado competitivo asegura a ambas partes que los términos del intercambio son equitativos. De acuerdo a Williamson (1980) en una relación burocrática, la contribución de cada parte a las empresas media la relación asignando un valor a cada contribución, compensándola de manera justa. La jerarquía burocrática tiene la autoridad legítima para proveer esta mediación.

En síntesis la teoría de costos de transacción representa una refinación de la teoría económica neoclásica, pero a diferencia de esta última, sugiere que los individuos presentan comportamientos oportunistas y que son consecuencia de la racionalidad limitada, que la información en realidad no es completa, es más bien información asimétrica, los contratos incompletos y la especificidad de los activos. Williamson (1981).

2.7. Los Costos de Transacción y las Instituciones

Según Villarreal (2000) los mercados no funcionan eficientemente por sí solos, requieren de instituciones, que son las reglas del juego de una sociedad y que están constituidas por las normas formales, leyes, reglamentos, ordenanzas y, con igual importancia, por normas informales de comportamiento de los actores, códigos de conducta, convenios, cuya importancia radica en la imposibilidad de que una economía funcione eficientemente si sólo cuenta con una normativa formal. Además de las normas y reglamentos que ordenan la economía, se hace necesario complementarla con normas de conducta que rijan el comportamiento de las organizaciones o actores. Las normas de conducta ideales que promueven bajos Costos de Transacción, son las que establecen honestidad, integridad y cumplimiento de acuerdos, que finalmente están basados en la credibilidad, confianza y otras virtudes similares, como normas primordiales de funcionamiento, pero finalmente en la credibilidad de sus instituciones y organizaciones.

Lo anterior supone que la Teoría de los Costos de Transacción plantea un mundo imperfecto en donde los individuos no son capaces de entender todas las posibles contingencias económicas, de conocer la verdadera naturaleza del bien a intercambiar y de saber cuales serán las actitudes a seguir por la contraparte; en donde, los activos son difíciles de utilizar en actividades económicas alternativas.

Por lo que al estar presentes en la sociedad propician el oportunismo por parte de los actores involucrados en una transacción económica.

Proposición No. 3

La eficiencia y transparencia de las operaciones y la integridad de sistemas internos de control, tanto de las cooperativas, como de las empresas que proveen los servicios de maquila y exportación impactan los costos de transacción.

La teoría de los Costos de Transacción tuvo una gran influencia en el pensamiento y la investigación económica en la década de los ochentas, siendo marco de referencia en diferentes investigaciones que intentan explicar el comportamiento de las empresas y si con la integración vertical se consigue un mejor desempeño. A partir de esto, múltiples estudios empíricos han sido desarrollados, sin llegar a un total acuerdo en cuanto a las bondades de la integración vertical. Algunos autores como Harrigan (1983, 1985), D'Aveni e Ilinitch (1992), Quin. Doorley y Paquette (1990), Hill y Hoskisson (1987), Jones y Hill (1988), y Mahoney (1992) señalan que la integración eleva los costos esgrimiendo diferentes razones, mientras que Wang (2003), Chiles y Mckin (1996) señalan que la integración vertical los reduce.

Para Wang (2003) los costos de transacción provee la clave para entender formas alternativas de organización económica y arreglos contractuales. Lo que es importante es el costo de conducir transacciones en forma organizacional o contractual. Por lo tanto, el problema no es monto absoluto del costo de las transacciones, sino los costos asociados en cada alternativa. Además, en estudios empíricos, los costos de transacción no son directamente medidos. Conceptos como incertidumbre, frecuencias de las transacciones, activo específico, oportunismo, que se considera afectan los costos de transacción, son usados en su lugar.

La definición de costos de transacción dada por Wallis y North (1986) puntualizan que los contratos son la manera en que la economía determina la magnitud de estos costos, además que no es fácil identificarlos, pero los que sí pueden ser identificados son los contratos que se realizan en el mercado. El argumento de los autores es que a medida que la economía se desarrolla y adquiere mayor complejidad, una parte cada vez más importante de su organización se realiza a través de contratos en lugar de intercambios instantáneos en el mercado.

Proposición No. 4

La certidumbre en los contratos disminuyen los Costos de Transacción

Según Williamson (1981) los costos de transacción pueden dificultar, e incluso anular, las posibilidades de intercambio y dependen de las instituciones que fijan las normas que rigen el comportamiento de los individuos. El funcionamiento del mercado está determinado por las instituciones: derechos de propiedad, arreglos contractuales, leyes, regulaciones, normas y hábitos de conducta, y no sólo por precios y cantidades. Por tanto, es incompleta la idea de mercado fuera de un marco institucional que afecta de múltiples formas la existencia de un proceso de cooperación y los consecuentes costos de transacción. En el intercambio ocurren conflictos distributivos y se producen fallas del mercado que generan situaciones no cooperativas o en las que la coordinación es inviable o costosa.

Para Bardhan (1989) los costos de transacción son aquellos costos en los cuales se incurre por arreglar los contratos, monitorearlos y hacerlos cumplir,

típicamente involucran costos de información, negociación, escrutinio, monitoreo, coordinación y coacción.

Cualquier organización puede considerarse como un vínculo a través de contratos, acuerdos y sobreentendidos entre sus miembros. Las empresas, son personas jurídicas que suscriben contratos, relativamente simples, con sus proveedores, trabajadores, inversores, gestores y clientes.

2.8. Definición de los Costos de Transacción

Wallis y North (1986) definen a los Costos de Transacción como los costos de obtener ganancias a partir de la especialización y la división del trabajo. Consideran diferentes situaciones: a) la relación simple entre un comprador y un vendedor; b) las relaciones que ocurren dentro de las empresas y con intermediarios de diversos tipos; c) la protección de los derechos de propiedad. Estos autores también definen los costos de transacción, desde el punto de vista del consumidor, como todos aquellos costos generados por el consumidor que no son transferidos al vendedor del bien, entre otros, los recursos y el tiempo utilizado en la búsqueda de información sobre precios y calidad de otros bienes y servicios alternativos, los costos legales, los costos de establecer credibilidad como comprador. Estos Costos de Transacción implican, en algunos casos, nuevas transacciones, por ejemplo, la contratación de un abogado. El elemento clave de su explicación es que esos costos de transacción constituyen la parte del costo de comprar el bien o servicio que el productor no recibe.

Es importante considerar que los Costos de Transacción también deben contemplar el uso de los insumos intermedios, o sea todos aquellos servicios utilizados por la empresa a lo largo de sus transacciones, podemos de esta manera, identificar un conjunto de empresas cuya función principal es la provisión de servicios de transacción a otras empresas, que pueden ser financieros, bancarios, de seguros, comerciales (Wallis y North, 1986).

Con base a todo lo anterior, es importante señalar que aún cuando la teoría de los Costos de Transacción tiene una base económica, tiende un puente entre la teoría económica y la teoría de las organizaciones ya que permite incorporar algunos elementos adicionales para su análisis. Más allá de los costos económicos, hay elementos importantes a considerar como las formas de organización de las empresas, su composición, su forma de integrar la cadena e incluso aspectos de comportamiento organizacional.

La función principal de las instituciones consiste en disminuir la incertidumbre estableciendo una estructura estable, aunque su estabilidad de ningún modo contradice el hecho de que estén en cambio permanente.

Los contratos establecen lo que Williamson (1991) ha llamado estructuras de gobierno. Las estructuras de gobierno son instituciones que indican las decisiones que deben ser adoptadas en las diversas circunstancias que puedan aparecer en el futuro. Son asignaciones de derechos de propiedad que establecen los incentivos y la seguridad necesaria para la actividad económica.

Martínez (2001) considera la existencia de Costes de Transacción no sólo en los intercambios que se producen en el mercado, sino también en los intercambios en el interior de las empresas y organizaciones. El enfoque neoclásico, en cambio, considera a los costes de transacción como la suma de los costes necesarios para realizarla, incluyendo la búsqueda de información sobre los precios y alternativas existentes en el mercado, la inspección y medida de lo intercambiado, la comunicación entre las partes y los costes de asesoramiento legal. En última instancia todos los costes de transacción son costes de información. Pero lo contrario no es cierto: no todos los costes de información son Costos de Transacción.

2.9. Los Costos de Transacción y la Integración vertical

Como se ha expuesto, la teoría de los Costos de Transacción muestra cómo la combinación de racionalidad limitada y el oportunismo crea la expectativa de

negociaciones costosas y costos por monitoreo que pueden acompañar el intercambio realizado dentro del mercado.

Para Williamson (1971) el argumento de los costos de transacción asume que la integración ocurre cuando es el camino menos costoso que reduce la incertidumbre y posibilita un comportamiento para el propio interés de los oferentes y compradores. La integración vertical depende de suponer la existencia de mercados de competencia imperfecta, en la cual los oferentes o compradores pueden manipular los precios a través de restringir la oferta o de un número pequeño de oferentes. Alcanzar precios estables no significa tener mercados perfectos, las firmas deben también establecer y monitorear los contratos con los oferentes o compradores, o mostrarse el proceso verticalmente integrado.

D'Aveni y Ravenscraft (1994) citando los trabajos de Harrigan (1983), Perry (1989) y Mahoney (1992) señala que los incentivos de la integración vertical dependen del tipo de producción, de la extensión de los costos de transacción, del tamaño y especialización de los activos, del grado de poder de mercado en cada etapa de producción, de la separabilidad de las actividades y el nivel e incertidumbre en precios y costos. De hecho muchas decisiones de integración vertical están enmarcadas en términos de la decisión de fabricar o comprar, centrándose en cálculos financieros como los que entraña este tipo de decisiones. Esto es están centradas en la estimación del ahorro en costos por concepto de la integración y su equilibrio con la inversión requerida.

Para McEachern (1998) la integración vertical es la expansión de la empresa hacia etapas de producción anterior o posterior a aquellas en las que se había especializado previamente. La determinación de la empresa de integrarse verticalmente dependerá del resultado de comparar costos y beneficios de compra en el mercado o producirlo al interior de la empresa. Esto significa que la producción interna o los mercados son formas alternativas de organizar las transacciones. La elección dependerá de qué tipo de organización resulta más eficiente para llevar a cabo la transacción que se dé entre las empresas, en tanto que los gerentes coordinan actividades dentro de las empresas. El mercado coordina los recursos

integrando los planes independientes que concibe por separado cada responsable de la toma de decisiones; sin embargo, una empresa coordina recursos a través de la dirección cuidadosa del gerente.

Williamson (1971, 1975) considera de manera extensa el impacto de la integración vertical sobre los costos de transacción. Williamson (citado por D'Aveni y Ravenscraft, 1994, p. 1170) detalla tres avenidas principales a través de las cuales la integración vertical reduce los costos de transacción. Primero, con un manejo apropiado de los gerentes a nivel administrativo, gerentes corporativos pueden usar la integración vertical para armonizar incentivos, remplazando la maximización de utilidades en etapas individuales con la conjunción de la maximización de ganancias. Segundo, una amplia variedad de control de instrumentos existe bajo la integración vertical. En particular, manejadas por confianza, también conocido como control jerárquico, puede ser usado para resolver problemas que pueden surgir del oportunismo de las transacciones del mercado, por ejemplo los costos legales generados por firma y cumplimiento de contratos puede ser ahorrados. Tercero, la integración vertical, mejora el intercambio de información entre las etapas sucesivas de producción (D'Aveni y Ravenscraft, 1994).

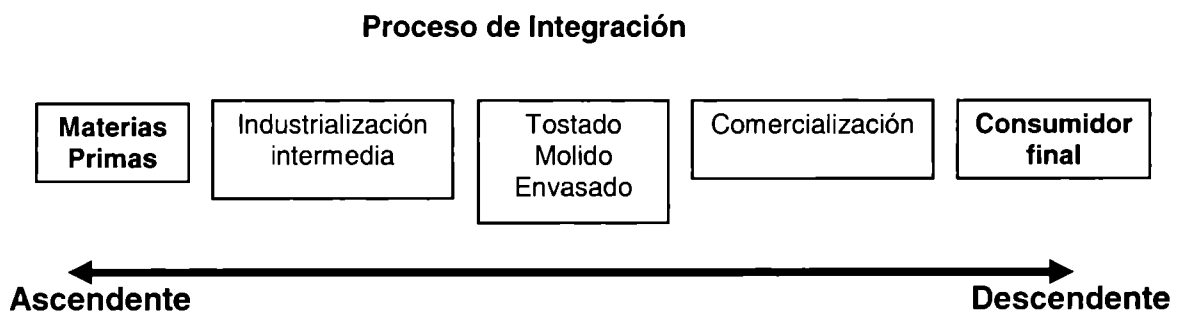
Según Porter (1982) los beneficios de la integración vertical dependen en primer término, del volumen de productos o servicios que la empresa compra o vende a la etapa subsecuente, en función al tamaño de las instalaciones para alcanzar una producción eficiente en cada etapa.

Para Hill y Jones (1996) la integración vertical significa que una compañía puede producir sus propios insumos, a esto se le conoce como integración hacia atrás, o dispone de su propia producción, conocida como integración hacia delante. Este conjunto de decisiones permiten caracterizar a una empresa: qué bienes y capacidades forman parte de la empresa y que tipos de contratos se establecen con agentes externos. La integración vertical hace referencia (Hill y Jones) al grado en el que una firma controla a sus proveedores y oferentes. La importancia de este proceso radica en que la integración vertical puede tener un impacto significativo sobre la posición de las unidades de negocio en la industria con respecto a sus

costos y a la de sus competidores, diferenciación, y otros aspectos estratégicos; el enfoque de la integración vertical de la firma es una importante consideración en la estrategia corporativa. La expansión de las actividades hacia los clientes es referida como integración hacia delante, y la expansión hacia los proveedores de la empresa es referida como integración hacia atrás

El concepto de integración vertical puede ser visualizado usando la cadena de valor. Si, por ejemplo, consideramos una firma cuyos productos son hechos vía un proceso de ensamblaje, dicha firma podría considerar la integración hacia atrás dentro de una manufactura intermedia o integrarse hacia adelante dentro de la distribución, como se ilustra en la siguiente figura:

Figura No. 2



Dos aspectos que deben ser considerados cuando una firma decide o no la integración vertical: los costos y el control de activos. El primero de estos, depende de los costos de las transacciones en el mercado entre las firmas versus el costo de administrar las mismas actividades internamente dentro de una sola firma Williamson (1971). El segundo aspecto es el impacto sobre el control de los activos específicos, el cual puede impactar sobre las barreras de entrada con lo cual la firma puede asegurar la cooperación de los jugadores que agregan importante valor clave. En la industria del café los activos especializados más importantes los encontramos en la industria intermedia, en la producción de café oro de exportación y, en la industria final, en el tostado y molido del producto.

Según Porter (1982) los beneficios de la integración vertical dependen en primer término, del volumen de productos o servicios que la empresa compra o vende a la etapa subsecuente, en función al tamaño de las instalaciones para alcanzar una producción eficiente en cada etapa.

Suponiendo una empresa que se integra hacia atrás, el volumen de compras de la empresa debe ser lo suficientemente grande como para soportar una unidad proveedora interna capaz de alcanzar las economías de escala al producir el insumo.

Mientras algunos de los beneficios de la integración vertical pueden ser ampliamente atractivos para la firma, existen inconvenientes que podrían anular cualquier ventaja. La integración vertical, por tanto, puede tener las siguientes desventajas:

- La capacidad de equilibrar aspectos problemáticos. Por ejemplo, la firma podría necesitar construir una capacidad excedente hacia arriba para asegurar que sus operaciones hacia abajo tengan la suficiente oferta bajo todas las condiciones de demanda (D'Aveni & Ilinitch, 1992).
- Altos costos debido a resultados poco eficientes por la carencia de competencia entre oferentes.
- Disminución de la flexibilidad debido a la inversión previa hacia abajo o hacia arriba. Sin embargo, la flexibilidad de coordinar las actividades relacionadas verticalmente puede incrementarse.
- Disminución de la posibilidad de aumentar la variedad de productos si se requieren significativos desarrollos "en casa".
- Desarrollar nuevas competencias clave podrían comprometer las competencias existentes
- Altos costos burocráticos

Proposición No. 5

Cuando la demanda de la industria es incierta, como es el caso del café, un proceso de integración vertical permitirá una disminución sustancial de los costos de transacción.

La integración vertical, que desde el enfoque de la teoría de la empresa se observa como una forma o estrategia de organización corporativa con múltiples ventajas, desde el punto de vista del mercado, de la libre competencia entre agentes económicos, parecería tener efectos negativos pues podría inhibir la competencia entre empresas, esto ante todo por la posibilidad de una elevada concentración de mercado que podría tener una empresa concentrada verticalmente, es decir la integración vertical podría inhibir la libre competencia y fomentar el monopolio (D'Aveni e Ilinitich, 1992). Sin embargo, en diferentes contextos, la integración vertical puede convertirse en la principal herramientas de éxito de las empresas, sobretodo porque les permite disminuir los costos de transacción ya que estos dependen en gran medida de la forma en que operan los mercados Williamson (1981). En el caso que nos compete que es el análisis de los costos de transacción en la industria del Café es necesario señalar que tratándose del sector agrícola, la integración vertical cobra particular relevancia ya que son diversos los agentes que intervienen el proceso hasta que el producto llega al consumidor: proveedores de insumos, bancos, comercializadoras, etc, por lo que hay que definir claramente el significado de la integración vertical.

El mercado agrícola, aún cuando en teoría es el que más se acerca al modelo de competencia perfecta, en realidad es bastantes imperfecto y está asociado a altos costos de transacción lo cual, al parecer, hace más ventajoso a los participantes efectuar transacciones con ordenamientos institucionales que a través de los mercados.

Como se señaló anteriormente, los costos de transacción generalmente involucran costos de información, negociación, transporte, monitoreo y coordinación, entre otros. Un ejemplo es cuando los productores agrícolas solicitan un crédito; en esa situación incurren en costos de información al ser necesario que presenten información para que los bancos, o cualquier fuente de financiamiento, puedan conocer su solvencia, y al actuar en grupo, tienen que gastar tiempo, esfuerzo y dinero en coordinar al grupo, negociar, vigilar el comportamiento del grupo y por último asegurar el cumplimiento del contrato y el pago estipulado en el mismo.

Estudios sobre el sector rural señalan que, Kjöllnerström (2004), Foss (1996), Escobal (2000), González (mimeo), el costo de transporte, registros, permisos, información de precios y mercados, se traducen en importantes costos de transacción. Los resultados de dichos costos es que si existe un mercado perfecto en una localidad distante en particular, los productores tienen que incurrir en costos para acceder a ese mercado, creando amplias bandas de precios entre compra y venta, entre los “coyotes”, como intermediarios, y los compradores.

Es común encontrar una situación como ésta, lo cual nos permite analizar el comportamiento de productores rurales, relacionando no sólo el precio de venta y compra en el lugar, sino en las estrategias que realiza para asociarse y obtener mejores precios y créditos de instituciones formales Escobal (2000).

El resultado es que los productores enfrentan costos de transacción desde la cosecha, la búsqueda de compradores, créditos que terminan con la posibilidad de llegar al mercado en condiciones más competitivas.

Los costos de transacciones pueden ser clasificados según González (Mimeo) en general de la siguiente manera:

- a) El costo de oportunidad del tiempo invertido por los agricultores para negociar sus créditos y esperar, al mismo tiempo el precio de venta de su producto.

- b) Los gastos explícitos de las partes contratantes para solicitar, negociar, cubrir los requisitos y para obligar el pago de los préstamos y de la venta del producto.

Los costos de transacción de cumplimiento del contrato incluyen los costos de transporte, los costos de obtención de créditos y venta del producto, costos legales, contables y financieros. Estos pequeños productores cuando enfrentan al mercado, en su mayoría, fracasan por la serie de costos que implica competir. Estos costos van desde el desarrollo del producto, el transporte, hasta el conocimiento del mercado, el acceso al financiamiento, etc.

Como más arriba se señala, la posibilidad de supervivencia de productores rurales en el mercado requiere que una organización o institución adicional conduzca y dirija de una manera indirecta su funcionamiento Villafuerte (2000). En muchas ocasiones las ONG's intervienen en la formación, organización de productoras, con financiamiento de organismos internacionales o con fondos provenientes de organizaciones altruistas que proveen de recursos y canales para la comercialización de estos productos. Hay que reconocer que a pesar de los grandes esfuerzos que estas organizaciones llevan a cabo, pocas empresas sobreviven a etapas superiores por diversas circunstancias que van desde el desacuerdo o desavenencias entre los miembros de la organización, hasta por la falta de financiamiento que los lance a una nueva etapa, o quizá por la más grave: la falta de desarrollo de habilidades gerenciales entre sus miembros.

En la mayoría de los casos además, el tiempo de maduración de los proyectos requiere de largos periodos, contrariamente a los requerimientos inmediatos de ingresos de los o las productores y de sus familias. A diferencia de otras empresas, que en su mayoría se financian con proveedores y que pueden soportar el pago tardío del producto de sus operaciones. Estos pequeños productores no pueden resistir largos periodos de espera para el retorno de su inversión.

El mercado no es perfecto y los costos de transacción existen inflados por la existencia de una extensa red de burocracia. Cuando para obtener un certificado, un registro, un crédito, hay que abandonar el lugar de origen, viajar a otra ciudad, hacer solicitudes, acreditar la personalidad ante notarios, documentar la propiedad de bienes, presentar declaraciones fiscales, pagar estudios de viabilidad, en fin dar vueltas, todo esto representan costos de la transacción que pueden resultar en pérdidas importantes para el productor o incluso el abandono de los proyectos, en cambio un alto grado de transferencias internas puede reducir los costos de transacción incluyendo los costos de búsqueda, venta, negociación, contratación, monitoreo y resolución de disputas con otras firmas en un mercado abierto de transacción.

En resumen, la teoría de los costos de transacción plantea la pregunta del por qué gran parte de los negocios de las economías modernas se realizan por medio de las organizaciones; qué papel juegan los mercados en conectar estas organizaciones entre ellas; y qué papel juegan los mercados en conectar a las organizaciones con los consumidores. Más aún, el límite entre los mercados y las organizaciones varía ampliamente entre una sociedad y otra, y de un tiempo a otro; entonces, ¿qué mecanismos mantienen un equilibrio altamente fluido entre ellos? Para Simon (1991) hasta que estas preguntas sean contestadas, existirán dificultades para esquematizar las conclusiones acerca de las relativas eficiencias de las diferentes formas de propiedad y control de las organizaciones, o de la relativa eficiencia de los mercados versus la planeación central.

A partir de esta reflexión teórica, la aportación que esta investigación pretende es un análisis exploratorio, a partir de la investigación empírica realizada en entorno al caso de los productores rurales de la reserva de "El Triunfo", cuya experiencia ha sido exitosa y lleva a la reflexión de qué elementos, dentro de esta integración fueron determinantes para su éxito.

Capítulo 3. Metodología y Diseño de la Investigación

3. 1. Introducción

A diferencia de los trabajos realizados anteriormente, Barrera et al. (2004), COMCAFE (2006), Cafés de México (1994, 2007), Villafuerte (2000), García (2000), Villaseñor (1987,2004), esta investigación es un estudio exploratorio (Ellet, 2007) que busca, a partir de la experiencia de un grupo de cooperativas de la reserva del El Triunfo en el estado de Chiapas, la ONG Conservación Internacional, AMSA y Starbucks, determinar cómo los procesos de integración, a través de la relación interfirmas puede abatir los Costos de Transacción y elevar los ingresos de los productores de café. A partir de ello, se propone un modelo, con la intervención de otros agentes, empresas, entidades, que pueda lograr negocios más rentable para todas las partes participantes en el proceso, que beneficien de manera más equitativa a las partes que intervienen desde la producción, hasta el consumo del grano. Se han estudiado las formas de relación que han tenido las partes arriba señaladas, a partir de una iniciativa de CI con un grupo de cooperativas en la reserva del "El Triunfo" emprendido en 1997 con un proyecto de café de conservación, que perdura hasta nuestros días, y que ha permitido a pequeños productores rurales que se ubican en zonas apartadas y alejadas del mercado final de su producto, además de carecer de la capacitación necesaria para enfrentar complejas negociaciones y transacciones, fuera de nuestras fronteras, alcanzar el mercado internacional a través de una alianza con la empresa Starbucks, líder en el negocio del café. Es por esto que la búsqueda de nuevos modelos de negocios que propongan esquemas más eficientes entre productores, la industrialización intermedia y comercializadores finales. Se asume que tomando en cuenta la experiencia de estas organizaciones, puede considerarse un modelo aplicable a otras organizaciones de pequeños productores de la entidad.

En la revisión teórica del capítulo anterior, se considera como marco de referencia para esta investigación a la teoría de los Costos de Transacción, de ahí

que es necesario mencionar que desde que la teoría de los costos de transacción aparece en el escenario de la discusión académica y su estudio y prestigio se extienden en los años ochenta, se han realizado varios estudios empíricos para probar la validez de sus fundamentos (Kjöllerström, 2004). Existen un conjunto de investigaciones (Husted, 1992; Escobal, 2000; Foss, 1996; Peng, 2000; Gabre-Madhin, 2001) que han estudiado los costos de transacción de determinados bienes y servicios en diferentes momentos y lugares, lo cual les ha permitido identificar diferencias entre países. También se han intentado identificar los costos derivados del oportunismo, tales como aquellas acciones de transformación de bienes tendientes a engañar al comprador impidiendo que este vea las verdaderas características de lo que va a comprar, lo que a su vez, aumenta los costos del comprador que destina recursos a verificar el verdadero estado del bien (Gabre-Madhin, 2001).

Al igual que lo señalan Sadoulet y De Janury (2000), los productores de café incurren en costos asociados con el mercado de transacciones que pueden explicar por qué algunos productores tienen diferentes relaciones con el mercado. Estos costos elevan el precio efectivamente pagado por los compradores y disminuye el precio efectivamente recibido por los vendedores, creando una banda de precio dentro del cual algunos productores encuentran poco rentable el comprar o vender. Estos costos de transacción incluyen los costos unitarios de acceso a mercados asociados con el transporte y la información imperfecta.

Además, los productores incurren en otros costos, (Key, Nigel, Sadoulet, Elisabeth, and De Janury, Alain, 2000), que afectan las decisiones de participar en los mercados de productos, estos incluyen los costos de búsqueda de consumidores o clientes, que paguen los mejores precios o encontrar el mercado, negociar esos costos puede ser muy importante cuando hay información imperfecta, además de reforzar y supervisar a los productores que venden su producto, tierra, o trabajo por crédito puede haber compradores en el mercado que ellos son confiables, y pueden haber pagado costos legales en caso de fallar.

Para estudiar el comportamiento de los costos de transacción y de las posibilidades de integración, la investigadora se inclinó por el estudio de caso como metodología de investigación. Esto básicamente por las características de la investigación, así como la experiencia y el conocimiento que se tenía del sector y de las organizaciones sociales en el estado de Chiapas.

3. 2. El Estudio de Caso como Metodología de Investigación Científica.

Para los que utilizan metodología de casos en el estudio de las organizaciones Robert Yin (1994) es el autor más citado, convirtiéndose en referencia obligada. Para este autor la metodología de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, en el que la frontera entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia. Según Martínez (2006) el estudio de casos es una metodología de investigación utilizada en el análisis de las organizaciones, investigaciones empíricas muy citadas como los de Mintzberg (1979) y Hamel y Prahalad (1995), Eisenhardt (1989), Gabre-Madhin y Eleni Zaude (2001) se basan en esta metodología. De acuerdo a Mintzberg (1990) de lo que se trata es de realizar un trabajo de observación minucioso en búsqueda de patrones y de consistencias para ser capaces de describir algo nuevo más allá de lo esperado. Precisamente, en este estudio se pretende realizar una investigación exploratoria que permita profundizar sobre los costos de transacción en la industria del café y la integración a lo largo de la cadena de valor.

La metodología de casos es considerada como una herramienta valiosa de investigación (Yin, 1994; Bonache, 1999), debido a que pone de manifiesto la creciente complejidad de los fenómenos en las organizaciones, lo que demanda una investigación de carácter exploratorio más que de una búsqueda de explicaciones causales, y en ese sentido es más apropiado los estudios de casos como método de

investigación. Por ejemplo, en nuestro caso, para estudiar los costos de transacción en la industria del café se requiere de una investigación que muestre los elementos básicos de las relaciones entre las firmas y por eso se decidió por el estudio de un caso particular que muestra un proceso de integración singular entre una empresa transnacional y un grupo de cooperativas.

La aplicación de la metodología de casos como herramienta de investigación difiere del esta estudio de casos como herramienta aplicada a la enseñanza, (Yin, 1994); en ocasiones la falta de sistematización y rigor por parte de los investigadores provoca el descruido hacia esta metodología. Si el objetivo es la enseñanza, el material puede ser modificado para ilustrar algún aspecto relevante y fomentar el debate. Por el contrario, cuando es utilizado como herramienta de investigación debe presentarse una relación exacta de la realidad, sin alterar los datos, buscando presentar fielmente toda la evidencia disponible (Cabrera Suárez, 1998; Bonache, 1999).

Las conclusiones en el estudio de caso no son generalizables, debido a que los casos no representan una muestra de una población, sino que son proposiciones teóricas, ya que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías (Yin, 1994; Bonache, 1999) y no enumerar frecuencias, para realizar generalizaciones. En ese sentido, el propósito de esta metodología es comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes del mismo, de tal forma que el análisis pueda ser aplicado de manera general (Eisenhardt, 1989), incluso a partir de un caso único, en cuanto que se busca una comprensión de la estructura, de los procesos y de las fuerzas que la impulsan, más que el establecimiento de relaciones causales.

El estudio de casos, afirma Eisenhardt (1989), es una metodología que utiliza técnicas como la observación, la entrevista, los cuestionarios, el análisis de documentos, por lo que la información es tanto cualitativa como cuantitativa. Es por esto que el estudio de casos no se define por la técnica utilizada sino por la orientación teórica y el énfasis en la comprensión de procesos en sus contextos (Eisenhardt, 1989). Sin embargo, frecuentemente la investigación se centra en las

características cualitativas, sobre todo cuando se pretende comprender e interpretar los sucesos de manera cabal (Bonache, 1999). De hecho, para esta investigación se han mantenido entrevistas constantes con los miembros de la cooperativa Comón Yaj Nop Tic, dos entrevistas con el Ing. Fernando Mendoza de COMCAFE, al cinco entrevistas formales con miembros de Conservación internacional y dos visitas a la comunidad de Nuevo Paraíso, lugar en donde se ubica la sede la cooperativa Comon Yaj Nop Tic y un par de entrevistas con Santiago Argüello, como parte de la empresa AMASA, los entrevistados siempre fueron los mismos desde el inicio de la investigación, lo que fue generando un ambiente de confianza de cada uno de ellos hacia la investigadora, lo que permitió que le brindarán la información que se solicitaba. Así mismo, se cuenta con una serie de documentos que fueron utilizados a lo largo de esta investigación.

La metodología de casos puede servir tanto para propósitos exploratorios, descriptivos y explicativos (Yin, 1994), y también contribuye a la construcción y desarrollo de teorías en torno a las organizaciones, describiendo o contrastando proposiciones (Bonache, 1999), es una investigación para analizar el contexto y los procesos involucrados en el fenómeno estudiado, por lo que se puede considerar un estudio de ejemplos seleccionados que no se aíslan de su contexto, son ejemplos de la experiencia de las empresas, muestran historias sobre el desarrollo del cambio en la práctica y de cómo el contenido, el entorno y las políticas interaccionan para formar la dinámica del cambio (Martínez, 2006). En nuestro caso el objetivo es analizar los costos de transacción, en el contexto de la relación entre firmas y los procesos de integración entre ellas, realizando una investigación de carácter exploratorio.

Yin (1994) compara diferentes estrategias de investigación con el objetivo de determinar la conveniencia de la utilización de la metodología de casos y concluye que la estrategia de la investigación depende:

- a) Del tipo de fenómeno a investigar. En una investigación las preguntas a responder suelen girar en torno a quién, qué, dónde, cómo y por qué. Cuando se trata de un qué pueden tener una naturaleza exploratoria,

entonces es posible utilizar cualquier diseño de investigación, ya sea un experimento, una encuesta, un análisis de archivos, historiografía y estudios de casos, o buscan responder cuántos o cuánto, entonces, al igual que para las cuestiones quién y dónde es más apropiado utilizar la encuesta o el análisis de archivos, ya que lo que se pretende es describir la incidencia de un fenómeno o bien hacer predicciones acerca de ciertos resultados. Para las cuestiones de cómo y por qué es recomendable utilizar estrategias de investigación como el estudio de casos, los experimentos o las historias, ya que tratan vínculos operativos cuya evolución debe seguirse a lo largo del tiempo, y no simplemente frecuencias o incidencias.

- b) Del carácter de la investigación. Cuando el estudio se centra en acontecimientos contemporáneos y no históricos. Existen fenómenos que suelen ser estudiados en un contexto real, entonces las fronteras entre el fenómeno estudiado y el contexto no son evidentes, no es claro qué provoca qué; en estos estudios la observación directa y la información de los participantes es clave y se utilizan múltiples fuentes de información (Yin, 1994).
- c) De las características del fenómeno estudiado. Cuando no puede ser manipulado y el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos es recomendable la utilización de la metodología de casos.

En conclusión, el uso de la metodología de casos es conveniente para investigar el cómo y el por qué de algunos acontecimientos contemporáneos sobre los que el investigador tiene poco o ningún control (Yin, 1994).

Dada las consideraciones anteriores y el objetivo de esta investigación, se consideró la metodología de casos como la estrategia más adecuada para esta investigación. Por una parte, por el singular proceso que han tenido un grupo de cooperativas en Chiapas en su esfuerzo de integrarse con otras empresas de industrialización y comercialización para enfrentar al mercado internacional, es decir el cómo y por qué se desarrollan estos procesos de integración a lo largo de la cadena de la industria del café. Por otro lado, el interés particular de este trabajo es

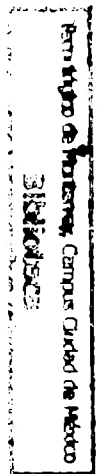
investigar los procesos de integración y proponer un modelo de negocio que permita a las organizaciones cafetaleras alcanzar niveles más altos de la cadena de valor. De tal forma que se trata de un fenómeno contemporáneo, ya que las empresas existen y sus miembros pueden dar cuenta del fenómeno a estudiar, estos cambios estratégicos están desarrollándose en la actualidad, o bien se han producido en el pasado pero sus participantes aún pueden informar sobre los mismos. Además, que no existe la posibilidad de ejercer control sobre el comportamiento de los participantes en el proceso o sobre los factores del entorno que afectan al mismo, como podría ser su origen étnico, las condiciones sociales y de mercado que rodean el comportamiento de las relaciones del mercado del café.

3. 3. Características de la Metodología de Casos

De acuerdo a Yin (1994) los estudios de casos se clasifican en:

- Descriptivos, cuyo propósito es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.
- Exploratorios, que tratan de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- Ilustrativos, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- Explicativos, que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

De acuerdo a lo anterior, y considerando el objetivo perseguido, nuestra investigación se apega a un estudio de caso explicativo, ya que se pretende confrontar una teoría considerada a priori y entender el por qué, cómo y cuándo del fenómeno estudiado. Se utilizan conceptos abstractos para describir y analizar una serie de fenómenos generales, basándonos en la experiencia práctica, lo que permite confrontar la teoría (Eisenhardt, 1989). Visto de esta manera, los rasgos que



definen el estudio de casos explicativos se asocian a los objetivos planteados en esta investigación que aspira a encontrar una explicación de las interrelaciones existentes entre los costos de transacción, los procesos de integración, como instrumento para lograr niveles más altos de la cadena de valor del café y cómo lo hicieron, confrontándolos con la teórica asumida como marco de referencia.

Bonache Pérez (1999) sugiere la utilización de estudios de casos explicativos en trabajos que deseen explicar los fenómenos organizativos apelando a sus causas y contribuir así al desarrollo teórico de dichas áreas. Considera que los casos explicativos son el tipo de investigación más adecuada cuando se conoce poco en torno al fenómeno a estudiar, se desea construir una teoría o se trata con alguna de las situaciones propicias para esta metodología, entre las que destaca el análisis de los procesos de cambio organizativo, explicando del cómo y por qué se produce el cambio, los estudios interculturales y de culturas organizativas, a través del análisis a profundidad puede deducirse las normas y valores que definen su cultura, y el análisis de fenómenos inusuales, que sólo con la confianza que producen las relaciones a largo plazo se puede obtener (Bonache Pérez, 1999).

Un estudio puede conformarse de:

- ❖ Un único caso. Esta metodología basada en un único caso es adecuada cuando dicho caso sea especial, cuenta con las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría, muy distinto a los demás casos posibles, o revelador, lo que nos permite explorar un fenómeno determinado, (Martínez, 2006). En una línea similar, Pettigrew (1990) establece que un único caso puede ser adecuado si el tratamiento del material del caso es suficientemente genérico o si la calidad y naturaleza de las conclusiones son únicas o fuertes.
- ❖ Casos múltiples o comparativos. En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones (Ghauri et al., 1995). Así, las evidencias basadas en varios casos se pueden considerar más sólidas y convincentes, ya que la

intención en el estudio de casos múltiples es que coincidan los resultados de los distintos casos, lo que permitiría añadir validez a la teoría propuesta. De hecho, cada caso debe contener un propósito determinado, por lo que la elección de los mismos no se realizan según los criterios muestrales estadísticos sino por razones teóricas, buscando un conjunto de casos que sea representativo del fenómeno a analizar. Es más, la lógica que subyace en la selección de casos es la lógica de la réplica (Yin, 1994), en la que se plantea que cada caso debe ser seleccionado cuidadosamente de forma que cumpla dos requisitos: en primer lugar, que prediga resultados similares a otro caso (réplica literal), dadas unas condiciones similares; y en segundo lugar, que genere resultados opuestos a otros casos (réplica teórica), pero por razones predecibles. Así, y aunque no existe un criterio definido para determinar el número de casos que deben conformar el estudio (Pettigrew, 1990), de acuerdo con esta lógica, Martínez (2001) establece que un estudio de casos requeriría un mínimo de cuatro unidades de análisis, aunque cuanto mayor sea este número, se puede alcanzar una mayor replicación y fiabilidad (Eisenhardt, 1989).

Por tanto, la realización de esta investigación se fundamenta en el estudio de un caso único explicativo, dado que pretende indagar sobre los procesos de integración entre firmas locales, comercializadoras-exportadoras y una gran firma como es Starbucks; y para ello seleccionamos un caso, cuya particularidad se basa en la intervención de los principales actores del proceso a lo largo de la cadena de valor del café; productores, procesadores y comercializadores y una marca internacional reconocida, lo que representa un marco adecuado y novedoso de estos negocios globales en donde interactúan pequeñas cooperativas, con grandes empresas transnacionales, lo que no brinda la oportunidad de obtener información para el análisis sobre el origen y desarrollo de un modelo de negocio alternativo para las empresas sociales de la región. Los elementos contenidos en el caso, y su desarrollo a través del tiempo, podían dar elementos para explicar el universo.

3. 4. Desarrollo Metodológico de un Estudio de Caso Exploratorio

A diferencia de la investigación basada en el falseamiento de las hipótesis, la investigación inductiva carece de un modelo de protocolo que guíe la investigación en el proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; Bonache, 1999). Así pues, en ausencia de un protocolo, se combinarán diferentes secuencias utilizadas por trabajos empíricos desarrollados y las propuestas teóricas recogidas en algunos estudios para determinar el proceso que seguimos en este trabajo.

Bonache (1999) señala que el diseño del estudio de casos no puede descuidar las características distintivas de los propios estudios explicativos, a diferencia de los estudios más cuantitativos, y que podemos sintetizar en:

- No separan el fenómeno de su contexto, adoptando una visión holística en la que no se olvida que el contexto y el comportamiento son interdependientes.
- Parten de un modelo teórico menos elaborado, ya que tratan de construir teorías a partir de las observaciones, siguiendo un procedimiento inductivo.
- La elección de los casos tiene carácter teórico, eligiendo éstos por su capacidad explicativa e incluso por ser un caso atípico o excepcional.
- Tienden a utilizar más métodos o fuentes de datos, tales como la observación, las grabaciones, las transcripciones, los documentos, los cuestionarios, etc.
- Otorgan flexibilidad al proceso de realización de la investigación, ya que en función de las respuestas a las preguntas, se puede expandir nuestro marco de investigación, incluyendo nuevas preguntas y refinando progresivamente el marco teórico inicial.
- Se basan en la inducción analítica, no estadística, por lo que no generalizan a una población, sino que infieren hipótesis o generalizaciones teóricas a partir del análisis de campo.

El estudio de caso es una descripción analítica, seguida cronológicamente, en la que se recopilan datos, se clarifican las secuencias a través de niveles de análisis, se sugieren relaciones causales y se establecen los primeros aspectos analíticos, necesarios para el análisis conjunto del caso (Pettigrew, 1990). En seguida, se analizan los aspectos actuales de las organizaciones objeto de estudio, ayudando al proceso de generación de un modelo y a la construcción de la teoría. El tercer eslabón está constituido por los informes preliminares en los que, de forma explícita, se interpreta la narrativa y se relacionan inductivamente las ideas teóricas y conceptuales con las derivadas del análisis del caso. Por último, el análisis conjunto de los casos permite ampliar la presentación temática, relacionando conclusiones teóricas y empíricas, a través del caso, con campos más amplios de la literatura.

Hay que tener en cuenta que el objetivo de utilizar la metodología de casos es inducir un modelo explicativo para un contexto teórico preconcebido, siempre y cuando no hayan variaciones sustantivas en las variables, o para contextos semejantes, que nos permita explicar y predecir el fenómeno estudiado (Bonache Pérez, 1999); para ello podemos presentar el proceso metodológico en etapas: el modelo teórico preliminar, la unidad de análisis, la recopilación de la información, el análisis conjunto de la información y la determinación del modelo.

Para Bonache, (1999) el punto de partida del proceso lo constituye el modelo teórico preliminar, en nuestro caso los costos de transacción, ya que un proceso de investigación requiere de un diseño de investigación que incorpore la literatura existente relacionada con la materia. Este puede estar establecido en la literatura académica existente o puede ser deducido a partir de las consideraciones emanadas de estudios empíricos anteriores, además, el marco teórico sirve de guía para la elección del o los casos, de las fuentes y métodos de análisis, incluye conceptos generales que aparecerán especificados en el modelo; y puede que no contenga aspectos que se han descubierto en el curso de la investigación como componentes esenciales para la explicación y predicción del fenómeno, por lo que se introducirán en el estudio.

3. 5. La Selección del Estudio de Caso

En esta sección se explican los pasos seguidos para la selección del caso que va ser parte de nuestra investigación. En primer lugar, se realizó un sondeo general sobre las 150 empresas cafetaleras en Chiapas, entre cooperativas y fincas privadas, que se encuentran inmersas en procesos de certificación orgánica o teniendo negocios con otras empresas. En segundo lugar, recurrimos a fuentes externas para conocer más ampliamente los procesos estratégicos que se habían iniciado, a raíz de la crisis del café, y que se podía analizar en cada una de ellas, esta etapa fue determinante para la selección del caso de estudio. La experiencia de algunas cooperativas en la exportación de café orgánico y de muchas de ellas en el comercio justo, apartaba a algunas otras de esta situación. El comercio justo no necesariamente implica el cuidado del medio ambiente, ni la sustentabilidad ambiental, incluso si se trata de café orgánico. El caso elegido reunía dos elementos que se reconocen entre los consumidores de café en el mundo, particularmente en los países desarrollados, la conservación de la biodiversidad y la responsabilidad social.

3. 6. Definición del Ámbito de Estudio

Dadas las características peculiares del sector cafetalero, consideramos que este podía ser el espacio ideal para el desarrollo de esta investigación, ya que desde la apertura del sector en el año 1989 se han incorporado diferentes operadores y transformaciones, sucediéndose cambios tanto a nivel local, como de la competencia internacional. Desde este punto de vista hemos observado cambios desarrollados por los productores cafetaleros que fueron expuestos al libre mercado hasta la actualidad, siendo estos cambios cada vez más frecuentes dada la creciente competencia en el marco internacional.

Ahora bien, es importante para esta investigación el poder concretar lo que representan los procesos de integración en estas empresas, dado que sobre ello versa todo el trabajo empírico. Para ello, solicitamos, la colaboración de diferentes actores de la cadena de valor, productores, ONG's comercializadores, exportadores, funcionarios públicos para recabar información de cada una de ellas, con entrevistas, informes y documentos. Al mismo tiempo, también consultamos los sitios web de algunas cooperativas⁵, si es que se contaba con una y con informes del sector obtenidos del COMCAFE y de organismos internacionales como la Organización Internacional del Café (OIC). Este sondeo nos permitió analizar la documentación facilitada por los informantes y la información extraída de las diferentes fuentes, corroborando nuestras percepciones iniciales sobre el sector y una preconcepción del caso de estudio.

Adicionalmente, se inició una serie de contactos con expertos que podían ser considerados informantes clave del sector, bien por ser parte de alguna organización o empresas, o bien por pertenecer al sector gubernamental que atiende al sector, también se entrevistaron miembros de organizaciones independientes relacionadas con el sector cafetalero, consultores e investigadores, con los que se conversó, con la pretensión de centrar más la unidad de análisis de nuestro estudio, de tal forma que pudiéramos realizar comparaciones al interior de la cadena en función de lo que se entiende en el sector por proceso de integración. Con este propósito, se preparó un guión general de entrevista que sirvió de guía para las mismas, además nos permitió definir la unidad de análisis. A partir de estas entrevistas pudimos ir identificando los tipos de transacción desarrolladas por los grupos de productores cafetaleros de la región, como la diversificación productiva, incorporación de nuevos negocios, integración vertical, durante la última década.

A raíz de la información documental obtenida, se identificaron dos grupos de productores claramente diferenciados por el alcance de las operaciones realizadas, ya que este factor, determina el nivel de integración que una organización como empresa realiza. Por un lado, agrupamos a los productores sociales, que en su

⁵ Otras cooperativas consultadas fueron: CESMACH, ISMAM, Unión de Ejidos de la Selva, Majomut, FIECH,

mayoría solo alcanzan la comercialización de café pergamino y que tienen como principal cliente empresas que operan a nivel nacional e internacional, compitiendo todas por el mercado internacional. El segundo grupo está formado por productores privados medianos y grandes que han logrado incorporar procesos de integración vertical y que, por lo tanto, participan en todos los eslabones de la cadena de valor.

El caso seleccionado desde el principio fue utilizado para comprobar, depurar y planear la recolección de datos y los procedimientos a seguir, para adecuarlo al diseño de la investigación. Por lo tanto, previamente a la recopilación de datos, se estudió la utilidad del caso, como reflejo de las proposiciones teóricas a contrastar, como las cuestiones metodológicas de campo relevantes y la logística de la investigación, considerando las limitaciones económicas y de tiempo que la investigadora tenía.

Inicialmente se seleccionaron dos casos piloto, el primero fue la Federación Indígena Ecológica de Chiapas (FIECH) y por otro lado un grupo de cooperativas ubicada en la zona de amortiguamiento de la reserva de El Triunfo. Dicha elección se fundamentó en la vinculación surgida entre la investigadora y los representantes de ambas organizaciones, lo que anticipaba la facilidad de acceso y un grado de colaboración que podía ser mayor que en cualquiera otra alternativa. Así, a través de este estudio, realizado a lo largo de 2005 y 2006, se verificó la adecuación de la metodología para el análisis de los procesos de integración como medio de disminuir los costos de transacción en las empresas cafetaleras de Chiapas.

3. 7. La Selección del Caso Objeto de esta Investigación

La selección del caso de estudio se hizo más por razones teóricas que estadísticas (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; Bonache, 1999), estableciendo reglas básicas para la elección del mismo. Entre otras, se consideró si el fenómeno a observar estaba contenido en el caso, que tuviera un proceso que pudiera ser observable y que existieran situaciones, incidentes críticos y dramas sociales

(Pettigrew, 1990). Es por esto que la investigadora seleccionó el caso de un grupo de cooperativas de la reserva de “El Triunfo”, que durante los últimos años han realizaron negocios con la empresa Starbucks, teniendo como intermediaria a otra empresa, AMSA, con la mediación de Conservación Internacional, una ONG cuyo papel fue central en este proyecto.

Adicionalmente, Pettigrew (1990) recomienda que si se desea centrar una investigación en un sector en particular, en nuestro caso el cafetalero, la selección del caso debe fundamentarse en las opiniones que actores clave del sector tengan sobre el mismo, ya que así el investigador puede conseguir una visión formada empíricamente de los problemas, previsiones y experiencias del sector y de las organizaciones que operan en él. Es por ello que se establecieron contactos con personas, consideradas como expertas, por su trayectoria dentro del sector, quienes brindaron información relevante sobre el mismo. Una dificultad enfrentada por la investigadora fue la atomización y disgregación del sector a lo largo de la geografía chiapaneca, por lo que ante la imposibilidad de ampliar el número de entrevistas, se recurrió frecuentemente a las fuentes secundarias que han brindado evidencia de los procesos sufridos por las organizaciones sociales en los últimos años, estas fueron periódicos, paginas web y otros estudios del sector.

Por otro lado, las cooperativas están dirigidas por personas de cuya experiencia depende la madurez de la organización, pero generalmente suelen contar con asesores externos, en diferentes materias, ya sea de carácter financiero o comercial, que acompaña a la organización durante todo el proceso, convirtiéndose en un elemento esencial de la sobrevivencia de la misma. Pasar a las conclusiones.

Las cooperativas, se han constituido más como organizaciones sociales que agrupan a pequeños productores rurales, que como empresas; con características similares en cuanto a su estructura legal y organizativa, su principal objetivo se

centra en los aspectos sociales y culturales, más que como negocios que buscan rentabilidad.

Basados en sus propias experiencias, algunos dirigentes del sector advirtieron a la investigadora, de la dificultad que implicaba el acceso a las cooperativas, por el recelo, tanto de sus dirigentes, como de los agremiados. Fue así que nuestros informantes nos sugirieron acotar la investigación a una cooperativa y los otros sectores participantes en el proyecto estudiado, para no provocar fricciones que provocaran el fracaso de la investigación o el sentimiento de una intervención indebida por parte de la investigadora.

Una vez decidida las cooperativas con las que íbamos a llevar a cabo nuestro trabajo empírico, procedimos a concretar los cambios en los procesos llevados a cabo en los últimos años, a través del proyecto liderado por CI. Es por ello, que al inicio de la investigación la primera fuente de obtención de datos e información fueron los miembros de CI, que participaron en el proyecto, incluso fueron quienes presentaron a la investigadora ante los miembros de la cooperativa a quienes se les expuso el interés de ésta para realizar el estudio, motivo de esta investigación. Asimismo, se ha tenido la oportunidad de entrevistar a miembros de Agroindustrias Unidas de México, S.A. (AMSA) y recabar información de la empresa Starbucks, ante la imposibilidad de entrevistar a sus ejecutivos, dado que su centro de operación se localiza en Seattle, Estados Unidos. También se ha contado con la desinteresada colaboración del Ing. Fernando Mendoza, miembro de FIECH y actual funcionario de COMCAFÉ. Igualmente la investigadora ha compartido el trabajo con colegas del Tecnológico de Monterrey, así como expertos del área, empresarios exportadores de la zona, así como finqueros de la zona del Soconusco.

3. 8. Recopilación de Información

Para el estudios de casos se recomienda la presencia continua del investigador en la empresa objeto de estudio, destacando la idoneidad de que éste pueda dedicar tiempo al trabajo de campo dentro de la empresa, incorporándose

como un trabajador más y observando los acontecimientos como testigo directo (e.g., Pettigrew, 1985; Van de Ven y Huber, 1990; Barley, 1990; Van de Ven, 1992). Sin embargo, muy pocas empresas permiten el acceso de un investigador durante un tiempo prolongado, su intromisión en el desarrollo de las actividades cotidianas, su presencia en reuniones importantes para tomar decisiones, etc. En consecuencia, esta opción fue considerada solo parcialmente, por lo que se consideró además el empleo de otras técnicas, como las entrevistas y la revisión de documentos para la recolección de datos (Barley, 1990; Snow y Thomas, 1994).

Teniendo lo anterior en cuenta, es necesario que toda investigación considere las limitaciones de acceso a información relacionada con la institución, la organización, las características del entorno, así como el acceso a la empresa, el papel que puede desarrollar el investigador, la disponibilidad de recursos y tiempo tanto del investigador como de la empresa. (Van de Ven y Huber, 1990; Van de Ven, 1992; Dawson, 1997). Esto lleva, en la mayoría de los estudios de casos, a utilizar una combinación de técnicas como las entrevistas, revisión de documentos y la colaboración de expertos (Eisenhardt, 1989), lo que permite contrastar diferentes tipos de datos para la construcción de la narrativa sobre el proceso de integración entre las empresas estudiadas. Por tanto, las fuentes de información que se pueden utilizar en un estudio explicativo de casos son variados, sin que se pueda considerar, como en este caso, que una tenga ventaja sobre las otras, siendo más bien complementarias, por lo que el estudio de casos debe utilizar tantas fuentes como le sea posible (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

En la realización de entrevistas, el propósito era el desarrollo personal de las mismas, ya que hubiese facilitado la investigación a profundidad de los procesos de integración de las empresas cafetaleras. Sin embargo, la lejanía geográfica obstaculizaba considerablemente la realización de entrevistas personales in situ, dada la limitación de recursos tanto económicos como temporales, de que disponíamos para realizar la presente investigación. Dawson (1997) señala que en la práctica, el diseño de la investigación procesal, las técnicas de recopilación de

información empleadas y el análisis de datos, están influidos por diversas circunstancias y restricciones, tales como los fondos, el período concedido, el personal del proyecto, y la localización geográfica del investigador principal.

Por lo tanto, en esta investigación hemos recurrido a fuentes de información como la revisión de archivos, la observación a través de los participantes en el proceso, la revisión de documentos, la realización de entrevista, visitas a las instalaciones. Concretamente, nos hemos centrado en el análisis de las entrevistas con los miembros de las organizaciones cafetaleras, industriales del ramo y con funcionarios gubernamentales que atienden el sector, intercambio de opiniones sobre los cambios del mercado, con personas del sector, directa o indirectamente, y revisión de documentos relacionados con el sector en diferentes publicaciones.

3.8.1. Las entrevistas

Desde el año de 1997, en que inicia el proyecto de Conservación Internacional, la organización ha incorporado en sus publicaciones los trabajos realizados con miembros de las cooperativas cafetaleras de la región. Los documentos son de diversa índole, reportes de campo, narraciones, cuyo contenido no tiene una guía común. Cuando se realizaron las entrevistas, éstas comienzan con la descripción de los hechos, buenos o malos, vividos, para posteriormente profundizar en los principales logros y objetivos previstos. Adicionalmente, también fueron entrevistados los dirigentes de algunas organizaciones sobre aspectos generales del sector y de sus contrapartes en el proceso, como es el caso de la empresa AMSA. En este sentido, las entrevistas realizadas consiguieron que los entrevistados transmitieran oralmente su percepción personal de la situación, relatando los sucesos la persona que lo ha experimentado y bajo su propio punto de vista, de tal forma que el entrevistador desempeña el papel de facilitador (Pettigrew, 1990, 1992; McPhee, 1990).

La información brinda los aspectos que el entrevistado considera importantes, su interpretación de ciertas situaciones, su experiencia personal en los sucesos, el modo en que ven, interpretan y clasifican los acontecimientos, por lo que se pueden encontrar los elementos esenciales de una entrevista.

La entrevista es un informe verbal a través del cual el entrevistador capta toda la información transmitida por el entrevistado. Por tanto, aun confiando en la buena voluntad y la colaboración de los participantes, este método está sujeto a los problemas habituales de sesgos, mala memoria o una articulación defectuosa o inexacta de las respuestas (Yin, 1994). Para evitar esto se contrastó la información de las entrevistas con las versiones y datos de otros entrevistados, con documentos y el intercambio de opiniones con expertos.

Las entrevistas fueron realizadas a través de reuniones con algunos líderes de las organizaciones, miembros de CI y AMSA, quienes narraban a la investigadora cómo había sido el proceso y mostraban documentos de lo que había sucedido. Asimismo, se observaron y se tomaron notas durante dos asambleas de socios de la Comon Yaj Nop Tic y durante la inauguración del Centro Comunitario de Aprendizaje en la comunidad de Nuevo Paraíso.

En el verano de 2004, la investigadora tuvo el primer acercamiento con el entonces representante de CI, para un proyecto de formación social empresarial y la formulación de planes de negocios para las cooperativas, con participación de estudiantes del Servicio Social Comunitario del Tecnológico de Monterrey, posteriormente la directamente involucrada en el proyecto de café de conservación, por parte de CI, fue la Lic. Teresa Castillejos, quien a partir de entonces se convirtió para la investigadora en la principal informante de esa organización, y quien brindó documentos y su propia experiencia en el proyecto. También, por su conducto, contactó para entrevistarse a la representante de Verde Venture, Adriana Madrigal, en su visita a Tuxtla Gutiérrez procedente de Washington, sede de la organización y

que apoyó financieramente la capacitación de las cooperativas. Con ella se tuvo una sola entrevista.

Cuadro No. 2
INFORMANTES DE LA INVESTIGACIÓN

| Nombre | Por tipo de Organización/Empresa | Función |
|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Teresa Castillejos | Conservación Internacional | Consultora Interna |
| Roberto Silvio Hernández Liévano | Cooperativa Comon Yaj Nop Tic | Presidente fundador |
| Adriana Madrigal | Verde Venture | Consultora |
| Bernabé Ruiz Gallegos | Comon Yaj Nop Tic | Presidente de la organización |
| Emilio Martín Nájera López | Comon Yaj Nop Tic | Secretario de la organización |
| Juan Carlos Camaras Liévano | Comon Yaj Nop Tic | Asistente Administrativo |
| Enrique Ruíz Gallegos | Comon Yaj Nop Tic | Contador Auxiliar |
| Moisés García Salazar | Comon Yaj Nop Tic | Técnico de la cooperativa |
| Federico Nájera Trujillo | Comon Yaj Nop Tic | Catador |
| Fernando Liévano | Comon Yaj Nop Tic | Catador |
| José Gurgúa Ruíz | Comon Yaj Nop Tic | Catador |
| Mario López Hernández | Comon Yaj Nop Tic | Centro Comunitario de Aprendizaje |
| Santiago Argüello | AMSA | Productor/Asesor |
| Fernando Mendoza | FIECH | Asesor |
| Claudia Rodríguez | COMCAFE | Asesora |

Fuente: Elaboración propia.

Durante el tiempo que duró la investigación, hubieron informantes clave, que se convirtieron en la fuente permanente de información y corroboración de datos, entre ellos se cuentan a Teresa Castillejos, a Emilio Martín Nájera López, a Bernabé Ruíz Gallegos, a Enrique Ruíz Gallegos, al Ing. Fernando Mendoza y a Santiago Argüello. Todos ellos, de manera permanente, brindaron información tanto oral, como escrita y la corroboraron cada vez que la investigadora lo solicitaba (Cuadro No.2).

Durante las dos visitas realizadas a la comunidad de Nuevo Paraíso, la investigadora tuvo la oportunidad de entrevistar a otros miembros de la Cooperativa Comon Yaj Nop Tic, como fue el caso del tesorero de la organización, Sebastián Girón, al contador auxiliar de la organización, Juan Carlos Cameras Liévano, asistente administrativo, al técnico encargado de las certificaciones y verificaciones internas e externas, Moisés García Salazar, a los catadores de café Federico Nájera Trujillo, a José Gurgúa Ruíz y Fernando Liévano, así como al encargado del Centro Comunitario de aprendizaje, el joven Mario López Hernández. Muchos de ellos hijos de productores y miembros de la cooperativa, quienes tienen ahora encomiendas dentro de la misma.

3.8.2. Opiniones de Expertos del Sector

Como se ha mencionado, la investigadora, en diferentes momentos de la investigación, pudo acceder a diferentes personas que directa o indirectamente estaban relacionadas con el sector, conocedoras de las dinámicas y procesos del mismo, y dispuestas a prestar su colaboración con este trabajo.

En un primer momento, los contactos iniciados con personas consideradas como expertas, por su larga trayectoria en el negocio del café, los que tenían como objetivo conocer a profundidad al sector cafetalero. No obstante la disposición de

muchas personas a ayudar a la investigadora y su interés en el tema, los nombres de algunos de los informantes fueron omitidos, por lo que se presentan solo los que abiertamente brindaron información.

Se mantuvieron diferentes entrevistas con expertos, unas de carácter informativo y otras con el interés de evaluar y contrastar la información y las características de los cambios desarrollados por las cooperativas. La colaboración se concretó en la aportación de información relevante sobre la dinámica del sector y, más concretamente, sobre los procesos de integración. En este sentido, se realizaron entrevistas con algunos de estos informantes, mientras que con otros se utilizó el medio telefónico y/o electrónico como vía de comunicación y soporte a través del cual se enviaba información o se confirmaban datos, posterior a la entrevista. Por este medio se recibieron documentos o aclararon dudas, cuando las notas no estaban claras o no se precisaba la información.

Siguiendo la guía de la entrevista y los requerimientos de información, la investigadora justificaba el objetivo y los motivos de la entrevista, así como introducía la orientación general de la misma. Posteriormente, el desarrollo de la conversación comenzaba con una serie de comentarios y preguntas de carácter general y abierto, para facilitar el progreso hacia cuestiones más complicadas o delicadas. Como muchas de las entrevistas fueron hechas con los socios de algunas de las cooperativas, casi de manera pública, no se consideró conveniente grabar las conversaciones, aunque si tomar notas de las aportaciones realizadas, transcribiendo y detallando la información obtenida, una vez terminadas las entrevistas, además de contrastarla con documentos brindados, ya fueran reportes u otros documentos existentes.

3.8.3. Revisión Documental

El análisis documental es de gran utilidad para establecer la cronología de los procesos e identificar a los participantes clave y los puntos de transición en el mismo (Pettigrew, 1992).

En esta investigación también se recabó información mediante la revisión de diversas fuentes secundarias, permitiéndonos al mismo tiempo validar la información obtenida, corroborar los datos y obtener información adicional que pudiera facilitar y completar la interpretación de la evidencia obtenida mediante las otras fuentes de datos. De la misma manera, con anterioridad a la realización de la investigación, se había recopilado información adicional disponible sobre otras cooperativas, con el propósito de profundizar en el conocimiento del marco de nuestra investigación.

Para esta revisión documental se tuvo acceso a la información recogida por los miembros de Conservación Internacional, las publicaciones y folletos de Starbucks, que recogen los acontecimientos, tendencias y eventos que han tenido lugar, en relación al proyecto, así como ensayos sobre el sector, Comercio Justo, Oxfam, contratos de la empresa AMSA, etc. El análisis de esta documentación fue una base importante para profundizar en la investigación.

La recolección de datos sobre el caso de las cooperativas, CI, AMSA y Starbucks se realizó a través de diferentes fuentes, que incluye entrevistas entre la directiva de la cooperativa Comon Yaj Nop Tic, que participó en el proyecto desde sus inicios, con Conservación Internacional y personal directivo y supervisores de la empresa AMSA, así como datos de archivos de CI. Las entrevistas se realizaron desde el verano de 2004 a Diciembre de 2007 y el periodo de estudio cubre de 1997 al 2005, en que inicia el proyecto señalado. Se realizaron en total 17 entrevistas, algunas en la comunidad de Nuevo Paraíso, base de operación de la cooperativa Comon Yaj Nop Tip, y otras en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez, que en promedio eran de 140 minutos y que podían durar entre dos 2 a 3 horas cada una.

Adicionalmente, se han utilizado otros casos en donde se estudia la comercialización agrícola y la integración al mercado, en donde se confirma también que los costos de transacción son bastante mayores para los pequeños que para los grandes productores (Escobal, 2000; Kjölllerström, 2004; Husted, 1993; Leffer y Rucker, 1991; Gabre-Madhin, 2001).

Para la recolección de datos se siguieron dos etapas de aproximación. La primera, pretendía la comprensión del proceso como un todo. Para este propósito se usaron documentos de CI y las entrevistas con los miembros de la directiva de la cooperativa Comon Yaj Nop Tic, quienes fueron los principales informantes, así como miembros del COMCAFÉ.

En la primera fase nos enfocamos al proceso de integración como unidad de análisis. Se inicio el análisis de la cadena de valor y los elementos en que intervienen los costos de transacción, en cada una de las fases de la cadena. A partir de esto, se examinaron los roles que juegan los otros agentes que intervienen hasta que el café llega a la taza del consumidor final. Se examinaron las interrelaciones en la dirección de las cooperativas y los miembros de la misma, así como de ésta con AMSA y Starbucks y las relaciones contractuales establecidas. Más específicamente, los participantes fueron entrevistados comparando su apreciación y la racionalidad del proceso.

La segunda fase se enfocó a la evaluación del proyecto. Dibujando las expectativas de los productores pudimos dimensionar el alcance del estudio de caso, así como los directamente involucrados. De la evidencia sobre la evolución del proyecto de CI, como iniciativa de integración de procesos entre firmas, pudimos sacar inferencias sobre el rol de cada uno de los participantes.

Dentro de nuestro estudio de caso sobre las Cooperativas – AMSA - Starbucks se estudiaron básicamente los procesos, así como los determinantes que agregan valor a la cadena de la producción de café. Estas fueron seleccionadas siguiendo el caso a partir del proyecto realizado por CI, objeto de esta investigación.

CI contaba con una serie de documentos que se le permitió a la investigadora consultar, tanto de sus funciones como del proceso vivido por las cooperativas.

De igual manera, se procedió a la revisión de diferentes estudios del sector, (COMCAFE-SOLUCIONES ESTRATÉGICAS, 2006). Estos informes muestran una visión general del mercado del café y fueron complementadas con información sustraída de la página electrónica tanto del departamento de agricultura de los Estados Unidos, en lo referente a mercados y de CI, AMSA y Starbucks, para la información de estas empresas y su participación en el sector.

Por otro lado, también se procedió a revisar los fondos existentes en la biblioteca virtual del ITESM que estuviesen relacionados con el sector, tales como JSTORE. Información del sector para conocer la evolución del mismo, de los sectores participantes en la cadena, la legislación vigente, las tendencias del mercado, las carencias que se aprecian en el sector y en las cooperativas, etc.

Además de la información a la que hemos hecho referencia, se realizó una búsqueda exhaustiva de información relacionada con el caso de estudio, accediendo a memorias de gestión, contratos, la información de las cooperativas. Esta información se ha extraído de las páginas web de cada una de ellas, así como de la documentación que facilitaron las mismas y las entrevistas ofrecidas, constituyendo un fondo documental clave para el desarrollo de nuestro estudio de casos.

3. 9. Validez y Confiabilidad de los Estudios de Caso

Tradicionalmente se ha considerado que el estudio de casos tiene limitaciones para validar sus aportaciones y mejorar las teorías, ya los estudios dominantes de la teoría de la empresa son fundamentalmente cuantitativas (Bonache, 1999). De hecho, para que una investigación sea considerada valiosa tiene que ser rigurosa, lo cual equivale a decir confiable, válida y generalizable

(Judd et al., 1991). Con base a lo anterior, la metodología de casos se critica porque tiene un sesgo del investigador, porque éste especifica el fenómeno a estudiar, elige el marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes y analiza la conexión causal entre hechos. Este punto de vista se fundamenta, en que los casos no son objetivos, porque no se sabe en qué medida el estudio se corresponde con los hechos o refleja la percepción subjetiva del investigador, y además son poco fiables, ya que si alguien repitiese el caso, muy probablemente elaboraría un estudio diferente. En contraposición, se argumenta que los métodos estadísticos tampoco controlan el sesgo del investigador, ya que éste impone el marco teórico, imposibilitando que aparezcan respuestas imprevisibles (Bonache Pérez, 1999).

Van de Ven et al. (2006) recomienda tener cuidado con el marco de referencia temporal cuando se realiza el diseño de la investigación, ya que el tiempo en sí mismo afecta directamente a nuestra percepción del cambio. Así, después de conocer los resultados de éxito o fracaso de un esfuerzo de cambio, puede predisponer las conclusiones de un estudio, por lo que sugiere que el estudio de casos se inicie antes de que comiencen a conocerse los resultados del proceso de cambio. Adicionalmente, el investigador se enfrenta a problemas relacionados con las limitaciones cognitivas y de percepción del observador, a saber el investigador puede influir en el fenómeno que está observando y, debe asegurarse de interpretar correctamente lo que está observando; mientras que en el segundo caso, el investigador en la medida que usa a los participantes como informantes clave se enfrenta a los problemas de identificar a los mejores informantes y asegurarse de que comprenden correctamente la investigación y que proporcionan información verídica.

Por tanto, los aspectos relacionados con la validez y confiabilidad de un estudio de caso suponen que las investigaciones que utilicen la metodología realicen un esfuerzo para fijar criterios y métodos tan rigurosos como los seguidos por las investigaciones cuantitativas (Bonache, 1999). Así, podemos considerar cuatro aspectos que se utilizan comúnmente para establecer la calidad de cualquier investigación empírica y que, por lo tanto, se muestran también relevantes para

evaluar la calidad de la investigación realizada mediante estudio de casos. Al respecto, hacemos referencia a la validez del constructo, la validez interna, la validez externa y la confiabilidad (Yin, 1994).

3.9.1. Validez de la Investigación

La validez de la investigación hace referencia a que se estén estudiando todos y cada uno de los conceptos que deben ser analizados; que las medidas operativas que los caractericen sean verdaderos indicadores del fenómeno y, que la forma elegida para medirlos sea realmente un evaluador de los conceptos que se pretenden investigar. Este criterio es especialmente difícil en metodología de casos, siendo una crítica habitual que los investigadores que los realizan no desarrollan medidas lo suficientemente operativas y que se empleen juicios subjetivos para recopilar los datos. Yin (1994), para evitar lo anterior, propone utilizar, varias fuentes de evidencia, establecer una cadena de evidencias y someter a revisión de algún informante clave los resultados provisionales de nuestra investigación.

La utilización de múltiples fuentes, para alentar la convergencia de las líneas de indagación y que no se cuestione el resultado de lo medido, es una táctica relevante en la fase de recopilación de datos. En la investigación que desarrollamos, como ya hemos puesto de manifiesto, la información obtenida es producto de diversas entrevistas realizadas a informantes conocedores del sector cafetalero que operan en el ámbito estatal y nacional, con instituciones gubernamentales y con otros investigadores del sector; y, se ha realizado una revisión de datos, documentos, planes de actividad y entrevistas, sobre las actividades dirigidas a la integración dentro del sector, siendo en algunas ocasiones proporcionados por las propias organizaciones. Además, no sólo se acudió a distintas fuentes de evidencia, sino que, en cada caso particular y en función de las discrepancias que pudieran existir entre las informaciones proporcionadas por los entrevistados, se incluyó a tantos informantes como se consideró necesario y fue posible para intentar contrastar las diferentes versiones sobre determinados hechos. Esta combinación de fuentes permite analizar con profundidad los hechos y eventos objetivos, y

confrontar la información, pudiendo usarse como un análisis cruzado de información (Pettigrew, 1990).

Se buscó establecer una serie de evidencias para poner de manifiesto el análisis y buscar obtener conclusiones partiendo de la propuesta de investigación y analizando las evidencias. Por lo que el informe final del estudio de caso presenta suficientes citas y referencias de la base de datos del estudio donde se incluye toda la información recogida de las diversas fuentes (entrevistas, documentos, análisis de archivos, páginas web, etc.) y las circunstancias en las que se recopiló tal evidencia. Estas circunstancias deben ser consistentes con los procedimientos específicos y los aspectos contenidos en el objetivo del estudio del caso.

La información recopilada durante la investigación se ha traducido en un archivo documental, que contiene la información extraída de las entrevistas mantenidas con los informantes, y una relación de contactos abiertos en cada una de las empresas e instituciones, que conforman una parte fundamental de la justificación de las conclusiones alcanzadas mediante el estudio de casos.

Se redactó un borrador del informe del estudio de caso para que fuera revisado por quienes brindaron la información y por colegas de la investigadora. El objetivo de la revisión del informe provisional por parte de los informantes y de los participantes en el caso es que éstos expresen sus diferencias en cuanto a la transcripción de los hechos recogidos en el mismo y no necesariamente sobre las conclusiones e interpretaciones realizadas, teniendo la oportunidad de corregir cualquier error y detectar la inclusión inadvertida de información comercialmente sensible (Pettigrew, 1992, McPhee, 1990). Por otro lado, como resultado de este proceso de revisión se puede obtener una evidencia adicional, en la medida que los informantes puedan recordar nuevos datos que habían olvidado durante el período previo de recopilación, o que el investigador durante la redacción reconozca como ausente.

Independientemente de la revisión del informe preliminar, en forma paralela también se procedió a la revisión provisional de las conclusiones extraídas como

consecuencia del análisis cruzado de la información de los casos y cuya redacción final se ofrece en el capítulo seis. Para ello, se contó con la colaboración de la Dr. Enrique Díaz de León y del Dr. Roberto Palacios, Director de la Tesis, quienes con su aguda crítica, realizaron un análisis detallado de todo el proceso de razonamiento seguido desde la evidencia inicial hasta la obtención de conclusiones, aportando sugerencias, ideas y correcciones que fueron de invaluable valor para esta investigación.

3.9.2. Validez Interna

Se refiere al grado en que el estudio de casos es una investigación objetiva, es decir, refleja y explica la verdadera situación analizada, por lo que es un criterio que debe preocupar en los estudios de casos de naturaleza causal o explicativa (Bonache, 1999; Judd, 1991), como el que nos ocupa. En este sentido, se trata de establecer una relación causal por la cual se muestra cómo ciertas condiciones conducen a otras, distinguiéndose así de las relaciones espurias (Mc Phee, 1990). Así, el investigador trata de determinar si un suceso x condujo a otro suceso y, y si concluye de forma incorrecta que existe una relación causal entre x e y sin saber que algún factor adicional z puede haber causado realmente y, entonces el diseño de la investigación está amenazado en su validez interna.

Para garantizar la validez interna, lo aconsejable es la utilización de la triangulación, la construcción de explicaciones y el análisis de series temporales. La triangulación, significa la utilización de al menos tres puntos de referencia para la localización de un objeto, por lo que en la investigación se asocia con el uso de múltiples e independientes medidas (Judd, 1991). Ahora bien, la triangulación puede ser teórica, que consiste en utilizar modelos teóricos de una disciplina para explicar situaciones en otras; de datos, que se refiere a la utilización de datos procedentes de distintas fuentes o en diferentes momentos del tiempo; de otras investigaciones, comparando datos obtenidos por distintos investigadores sobre la misma situación; y metodológica, que se basa en el uso de distintos métodos o técnicas de recogida de datos. Con base en estas consideraciones, podemos destacar que aplicamos la

triangulación teórica al utilizar modelos aplicados en otros estudios sobre costos de transacción, así como, se recopilaron datos procedentes de diferentes fuentes. También se puso a consideración el modelo a colegas del área de negocios. Por último, la utilización de diferentes métodos de recopilación de datos, entrevistas, opinión de expertos y la revisión documental, avalan la triangulación metodológica de esta investigación.

Es importante comparar patrones obtenidos empíricamente con otros basados en predicciones teóricas, por lo que la teoría existente sobre el fenómeno estudiado juega un papel fundamental, ya que si los resultados coinciden aumenta su validez interna. En este sentido, el desarrollo teórico es una parte esencial del diseño de un estudio de casos, tanto si el propósito del estudio es desarrollar o contrastar una teoría, y para realizarlo se recurre a la revisión de la literatura relacionada con lo que se está interesado en estudiar, a la discusión del tema y de las ideas con otros colegas y otros investigadores, a la evaluación de aspectos relevantes en cuanto a qué se está estudiando, por qué se propone el estudio y qué es lo que se espera aprender como resultado del mismo. Por todo ello, el esfuerzo en cuanto a la revisión de la literatura, el desarrollo teórico y el establecimiento de proposiciones de investigación relacionadas con los Costos de Transacción fue el paso preliminar de nuestro proyecto de investigación, tal y como queda plasmado en el capítulo dos de este trabajo.

Es importante analizar los datos del estudio, estableciendo así un conjunto de vínculos causales sobre el mismo, que en la mayoría de los estudios suelen ser difíciles y complejos de medir. Por esto, es recomendable que las explicaciones reflejen algunas proposiciones teóricas significativas. La explicación final es el resultado del seguimiento de una serie de pasos, e incluso puede diferir del planteamiento inicial. Este procedimiento nos permite analizar la evidencia del estudio de caso, revisar las proposiciones teóricas y volver a estudiar la evidencia desde una nueva perspectiva. Para ello, es necesario tener la constante referencia del propósito original de la investigación, así como de las posibles explicaciones

alternativas, para evitar el alejamiento del tema de interés inicial a medida que avanza la investigación.

Se analizaron series temporales del sector, explicando el cómo y el por qué, de determinados acontecimientos a lo largo del tiempo. Así, las series temporales han sido una fuente de información primordial en el trabajo. Los datos que figuran en las series temporales analizadas ha sido obtenida de otros estudios del sector, tanto nacionales, como internacionales.⁶

3.9.3. Validez Externa

A la capacidad de generalizar conclusiones se le conoce como validez externa. En este sentido, Bonache Pérez (1999) considera que esta es la debilidad más patente de la metodología de casos, principal fuente de crítica de los mismos. Sus oponentes afirman que los casos ofrecen una base débil para la generalización, lo que contrasta con otras estrategias de investigación tales como las encuestas con sus evidencias estadísticas. Sin embargo, esta es una visión incorrecta, dado que la metodología de casos se basa en la generalización analítica de un conjunto particular de resultados a una teoría más amplia.

Bonache Pérez (1999) establece que la generalización estadística, aunque sea el modo más utilizado en los trabajos empíricos de organización de empresas, no es el único tipo existente de generalización. De hecho, el conocimiento científico se caracteriza por la búsqueda de generalidades teóricas, constituyendo la lógica de la réplica la vía esencial para lograrlas, de forma similar a la utilizada en los estudios de casos múltiples (Pettigrew, 1990). Además, esta lógica no se basa en la inducción estadística, sino en la analítica y trata de ver lo general en lo particular.

Es decir, en lugar de generalizar los resultados a una población, se intenta descubrir en casos concretos las causas o condiciones generales que nos permiten

⁶ Se revisaron para los estudios de mercado los indicadores de USDA, así como los reportes de COMPAFE, SAGARPA, entre otros.

explicar y predecir un fenómeno. Incluso, dicha generalización no es automática, ya que una teoría debe ser probada en repetidas ocasiones o en distintos casos, por lo que el estudio de casos múltiples o comparativo, por lo general, posee validez externa (Yin, 1994). Sin embargo, aún en ese caso nunca quedaría probada, ya que la inducción no puede implicar certeza.

3.9.4. Confiabilidad

Yin (1994) establece la confiabilidad como criterio para demostrar que las operaciones de un estudio pueden repetirse con los mismos resultados. Así, la confiabilidad se refiere al grado de seguridad de que si se repitiese el estudio de caso obtendría resultados similares (Bonache, 1999). Por tanto, el objetivo es minimizar los errores y los sesgos en el estudio, por lo que se destaca la importancia de determinar un protocolo del caso con la especificación de todos los pasos que se han seguido en la elaboración del mismo, así como una base de datos con toda la información recopilada (Yin, 1994), de tal manera que pudiera responder de todos los detalles ante un hipotético auditor que requiera su justificación.

Para nuestra investigación, para el contacto iniciado con las cooperativas, las instituciones y las empresas, se elaboró una guía para las entrevistas, conteniendo los siguientes temas, que fueron abordados de manera general en cada una de ellas:

1. Introducción. Se presenta al informante, de manera sintética, los objetivos de la investigación, para crear una situación de confianza.
2. Procedimiento de campo. En un primer paso se recopila y estudia la información previa disponible sobre las cooperativas. Esta información procedía principalmente de documentos, señalados en este capítulo y de la confrontación por parte de un informante clave de la adecuación de cada uno

de los sucesos desarrollados. En esta fase se verifica dirección, correos electrónicos y teléfonos de los contactos.

Posteriormente se determinaron a las personas que serían entrevistadas y se revisaron fuentes de información adicionales, principalmente documentos referenciados por los propios participantes que aceptaron colaborar. Además, en cuanto a las personas seleccionadas para las entrevistas; en principio se contactaron a aquellas que tuvieron una participación directa o indirecta en el proyecto, a los que participaron en las decisiones, a los que la implementaron, etc.

Las variables consideradas en el estudio de caso se definieron a partir de las proposiciones teóricas, expuestas en el capítulo dos de este trabajo, que además sirvieron para el diseño de la entrevista. A partir de ellas se realizó la planeación de la investigación, tomando como guía:

1. Las proposiciones teóricas
2. La metodología de casos
3. Los instrumentos para realizar la investigación
4. La elección de los informantes

La replicabilidad de esta investigación, requeriría de hacer los cambios pertinentes al tiempo, entorno, ya que este fue realizado con un solo caso y en condiciones específicas.

Para asegurar la confiabilidad se desarrolló una base de datos para el estudio del caso, en la fase de recopilación de la información. Los datos recopilados durante la investigación se conservan organizados en forma de una base de datos separada del reporte final del estudio, de forma que otros interesados puedan

revisar la evidencia directamente y no verse limitados a los informes redactados por la investigadora.

Capítulo 4. La Cadena del Café

4.1. Introducción.

Siguiendo la línea de esta investigación, resulta necesario la introducción de un capítulo que analice de manera general el mercado del café, así como la cadena de valor del mismo. Esto nos permite observar la pertinencia de la investigación y comprender el entorno e importancia de la misma, así como los actores que en ella intervienen. Ya que mantener ventajas competitivas en un sector depende de comprender y manejar la cadena de valor, la cual está comprendida por una serie de actividades que una empresa lleva a cabo para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos.

4.2. Antecedentes Históricos de la Producción de Café

La historia del origen del café se pierde a través del tiempo, ya que existen muchas historias alrededor del fruto y de su probable origen, así como la forma en que fue introducido a América (Fomento Económico de Chiapas, A.C., 2005). La historia más difundida cuenta que un pastor veía que sus ovejas se volvían inquietas después de comer los frutos de un arbusto, fue entonces que el pastor empezó a prepararse una infusión con los frutos del cafeto. Con el paso del tiempo, el consumo se fue extendiendo en el mundo árabe y posteriormente al resto del mundo. El café se considera originario de Arabia, se calcula que desde finales de siglo IX fueron conocidas sus propiedades y se comenzó el cultivo de manera formal. Los historiadores sostienen que fue llevada la planta a Europa en el año 1616, especialmente a Holanda, de donde se extendió a todo el continente (ASERCA, 1995).

En el caso de México los primeros cafetos se establecieron antes de 1792, ya que el 4 de marzo de dicho año el gobierno español, dictó una Real Orden eximiendo de impuestos a los utensilios y molinos de café que fueran introducidos a México procedentes de España, este suceso marca el impulso de las autoridades para el establecimiento del cultivo. En el año de 1796 se introduce a la región de Córdoba, Veracruz, con semillas procedentes de la isla de Cuba. A Morelia, Michoacán (antes Valladolid) llegaron semillas procedentes del puerto de Moka, en Arabia en 1828; y en 1847 se importan 1,500 cafetos de San Pablo, Guatemala, a Tuxtla Chico, Chiapas. Asimismo se señala que la primera exportación se realizó por el Puerto de Veracruz en el año de 1803. Es importante señalar que en 1882, cerca de 86 años después de la introducción del cafeto, México pasó a formar parte de los países exportadores de café al enviar al extranjero 70,000 sacos. Desde entonces, la vocación exportadora y la generación de divisas para el país se ha dado en forma ininterrumpida (COMCAFE et al., 2006).

En 1949 el Lic. Miguel Alemán Valdez creó por decreto la Comisión Nacional del Café, reconociéndose que el cultivo tenía gran importancia para la economía del país. Por ende, se requería mejorar las plantaciones, aplicar sistemas modernos para el cultivo y beneficio del grano. En 1958, durante la presidencia de Adolfo López Mateos, se creó el Instituto Mexicano del Café (INMECAFE); este organismo atendería, en lo sucesivo, el cultivo, beneficio y comercio del aromático, hasta 1993 en que mediante decreto presidencial es sustituido por el Consejo Mexicano del Café (CMC) (COMCAFE et al., 2006).

Por otro lado, en la segunda mitad del siglo pasado, el impulso a la cafecultura en México inicia en un contexto de apoyo a la concentración de tierras en manos privadas. En Chiapas, la Ley de Exploración y Deslinde de Tierras Públicas expedida en 1883, propició el crecimiento de grandes plantaciones. Esta ley fortaleció un sistema de haciendas como punta de lanza de la modernización agraria y sufrió pocas modificaciones hasta la época cardenista, cuando los grandes latifundios se repartieron entre los campesinos. Como resultado, la producción agrícola creció a un ritmo relativamente elevados (2.4 % anual) y se estableció la estructura social, que de 1940 a 1965, realizaría la gran expansión productiva de la

agricultura mexicana. A partir de los años setentas, el gobierno mexicano inicia la promoción del cultivo en grandes extensiones en las zonas montañosas del sureste del país, lo que dio por resultado que de la superficie actual cultivada, el 63% correspondan a predios menores a 1 hectárea y 37% a predios entre 1 y 5 hectáreas (Cuadro No. 3). Por otro lado, campesinos ejidatarios que tradicionalmente cultivaban maíz y que trabajaban como jornaleros en las plantaciones cafetaleras poco a poco introdujeron café en sus parcelas. Es así que se establece una liga entre la agricultura de subsistencia (maíz y frijol) con la agricultura comercial (café), con condiciones de competencia sumamente desventajosas, ya que según Giovannucci y Juárez (2006) si se compara la estructura productiva de México, concentrada en pequeños productores, con poca infraestructura y con un producto no diferenciado, poco se puede hacer al competir con la producción intensiva y a bajos costos de otros países que dominan los segmentos de café commodity, como Brasil y Vietnam.

Cuadro No. 3

Estratificación de los Predios Cafetaleros en Chiapas

| Región | Delegación | 0-1 ha | 1.01 a 5 ha | 5.01 o más ha | Predios |
|---------------------------|--------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| I Centro | Copainalá | 81% | 19% | 0% | 4,045 |
| | Ocozocoautla | 49% | 45% | 5% | 5,821 |
| II Altos | San Cristóbal | 81% | 18% | 0% | 25,838 |
| III Fronteriza | Comitán | 68% | 32% | 0% | 10,504 |
| IV Frailesca | Angel Albino Corzo | 25% | 62% | 13% | 6,456 |
| V Norte | Bochil | 64% | 36% | 0% | 15,057 |
| | Pichucalco | 80% | 20% | 0% | 7,570 |
| VI Selva | Ocosingo | 66% | 34% | 0% | 28,061 |
| | Palenque | 77% | 23% | 0% | 6,902 |
| | Yajalón | 74% | 25% | 0% | 18,440 |
| VII Sierra | Motozintla | 47% | 49% | 5% | 21,232 |
| VIII Soconusco | Tapachula | 50% | 46% | 5% | 20,396 |
| IX Istmo-Costa | Mapastepec | 32% | 58% | 10% | 5,443 |
| Predios por tamaño | | 110,768 | 61,026 | 3,971 | 175,765 |
| Proporción | | 63.00% | 34.70% | 2.30% | |

Fuente: COMCAFE, 2005. citado por Estrada, 2005

Durante las décadas de los setentas y ochentas, el crecimiento de la cafecultura presenta un gran crecimiento, México se convierte en el cuarto productor mundial de café. Asimismo, de 1985 a 1991, el café significó el 2.6 % de las exportaciones totales y el 36 % de las exportaciones agrícolas. Sin embargo la intervención estatal en el sector significó nepotismo, corrupción, ineficiencia y se estableció más sobre una lógica asistencial y de control político que de impulso a la producción.

A principios de los noventas desaparece el INMECAFE, con la idea de transferir a los propios productores las funciones de fomento, asistencia técnica y comercialización, respondiendo a la nueva política neoliberal de abandonar la presencia gubernamental en los sectores de la economía. Este proceso de desincorporación coincidió con la propuesta de abandonar el Convenio Internacional que regía a la Organización Internacional del Café (OIC), que regulaba el mercado del grano, liberando el precio y el proceso comercial, lo que provocó la caída del precio del café que cayó en más de 50%, dando inicio a una crisis sin precedentes en el sector (COMCAFE et al., 2006).

La desaparición del INMECAFE significó el abandono del sector cafetalero por el Estado; pero al mismo tiempo, organizaciones sociales retomaron algunas tareas como el acopio y comercialización del café pergamino, la transformación a café oro y el proceso de exportación, incluso las tareas de fomento y asistencia técnica. El sector social empezó a jugar un papel importante en el mercado internacional, recayendo en los productores el costo del aprendizaje (Fondo Económico de Chiapas, 2004).

4.3. La Cadena de Valor del Café

La importancia de la producción de café radica en que el grano es considerado como uno de los productos más importante en el mercado mundial. En la actualidad, la producción de café está presente en 50 países, pero solo el 10% de esos países aportan la mitad de la producción mundial, para el ciclo 2005/2006 se produjeron 112 millones de sacos de 60 kilogramos (Cuadro No. 4).

Cuadro No. 4

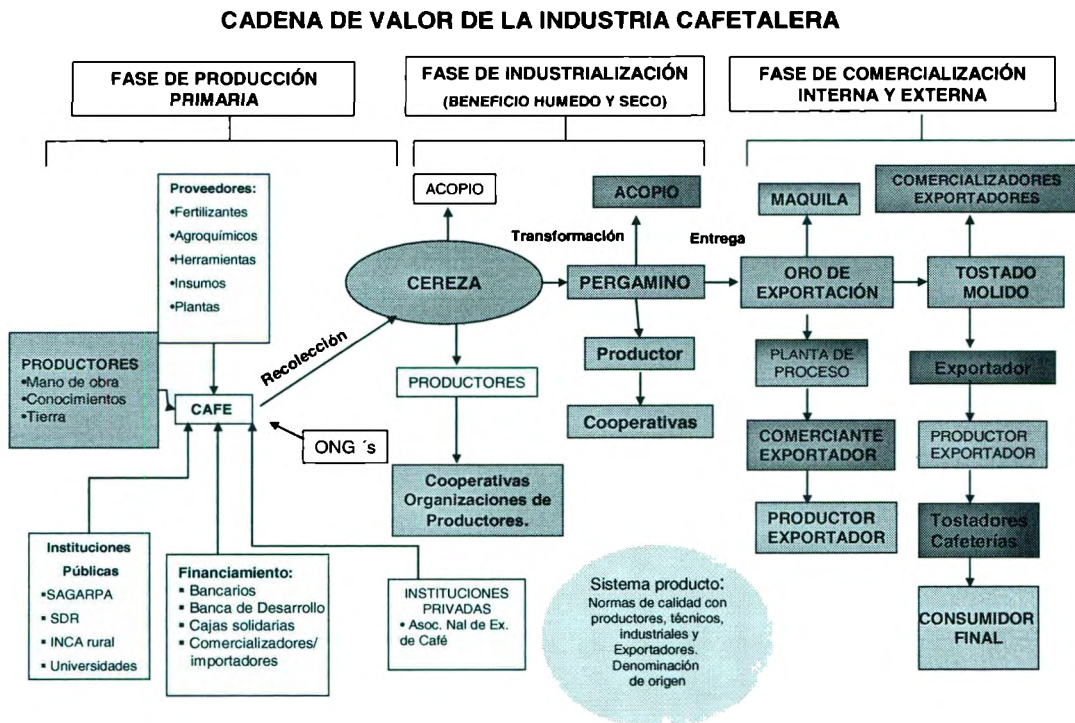
Producción y Exportación de Café 2003/04 a 2005/2006

| País | 2003/04 | | | 2004/05 | | | 2005/06 | | |
|--------------------------------|----------------|---------------|------------------|----------------|---------------|------------------|----------------|---------------|------------------|
| | Producción | Exportación | % de Exportación | Producción | Exportación | % de Exportación | Producción | Exportación | % de Exportación |
| Miles de Sacos de 60 kg | | | | | | | | | |
| Costa Rica | 2,106 | 1,807 | 86% | 1,907 | 1,603 | 84% | 1,776 | 1,460 | 82% |
| Guatemala | 3,671 | 3,314 | 90% | 3,817 | 3,451 | 90% | 3,589 | 3,300 | 92% |
| México | 4,428 | 3,550 | 80% | 3,900 | 2,107 | 54% | 4,000 | 2,600 | 65% |
| Brasil | 33,200 | 24,920 | 75% | 43,600 | 27,920 | 64% | 36,100 | 24,050 | 67% |
| Colombia | 11,053 | 10,154 | 92% | 11,430 | 11,032 | 97% | 11,550 | 10,840 | 94% |
| Costa de Marfil | 1,610 | 2,604 | 162% | 1,750 | 1,933 | 110% | 2,500 | 1,800 | 72% |
| Etiopía | 3,874 | 2,374 | 61% | 5,000 | 2,620 | 52% | 6,000 | 3,100 | 52% |
| Uganda | 2,510 | 2,425 | 97% | 2,750 | 2,489 | 91% | 2,400 | 2,200 | 92% |
| India | 4,500 | 3,822 | 85% | 4,590 | 3,305 | 72% | 4,400 | 3,155 | 72% |
| Indonesia | 6,000 | 4,408 | 73% | 6,600 | 4,600 | 70% | 6,750 | 5,070 | 75% |
| Vietnam | 15,000 | 14,500 | 97% | 14,500 | 13,992 | 96% | 12,333 | 11,709 | 95% |
| Subtotal | 87,952 | 73,878 | 84% | 99,844 | 75,052 | 75% | 91,398 | 69,284 | 76% |
| Grand Total | 108,799 | 90,764 | 83% | 120,734 | 91,182 | 76% | 112,693 | 85,571 | 76% |

Fuente: Elaboración propia con datos de USDA.

El comportamiento de la cadena de valor del café en México, que se concentra principalmente en el café verde para la exportación, se encuentra determinado por la dinámica del mercado mundial, que afecta tanto a los productores primarios, como a toda la cadena. En este sentido, la cadena productiva de café comprende, en primer lugar, a los productores agrícolas, en la fase primaria, beneficiadores, con el proceso industrial intermedio y al final, la comercialización, con proveedores de insumos y servicios que se requieren durante todo el proceso. Las funciones y aportaciones de cada uno de ellos se describen a continuación.

Figura No. 3



Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Eslabón Primario de la Cadena

El café, a lo largo del proceso de la planta a la taza, tiene diferentes formas: cereza, pergamino, verde, tostado, molido, descafeinado, liofilizado, líquido y soluble.

La planta de café proviene de la familia *Rubiaceae*, a la cual pertenece el género *Coffea*, de este se consideran 40 especies, de las cuales cuatro son las cultivadas: *Coffea arabica*, *C. Canephora*, *C. Liberica* y *C. excelsa*, sin embargo las variedades de importancia comercial son la arábica y robusta. Esta última cultivada principalmente en África y las arábicas dependiendo de la adaptación del grano a la tierra y climas diversos en que se cultiva. La calidad de estas variedades varía según la altura y de lo adecuado de los procesos que a lo largo de la cadena se sigan (ASERCA, 1995). Asimismo, las variedades de cafés de diferente procedencia, durante el proceso de industrialización, se mezclan para mejorar el aroma, cuerpo, acidez, de acuerdo a los estándares internacionales y gusto de los consumidores. En México produce fundamentalmente café arábigo, denominado, en el mercado internacional, como "otros suaves".

En el eslabón primario de la cadena están comprendidas las actividades agrícolas de siembra, recolección, beneficio y secado. Este último que puede ser realizado con maquinas o al sol, el café que resulta de este proceso es denominado como café pergamino. A partir de aquí se determina la calidad del café y su posterior cotización en el mercado.

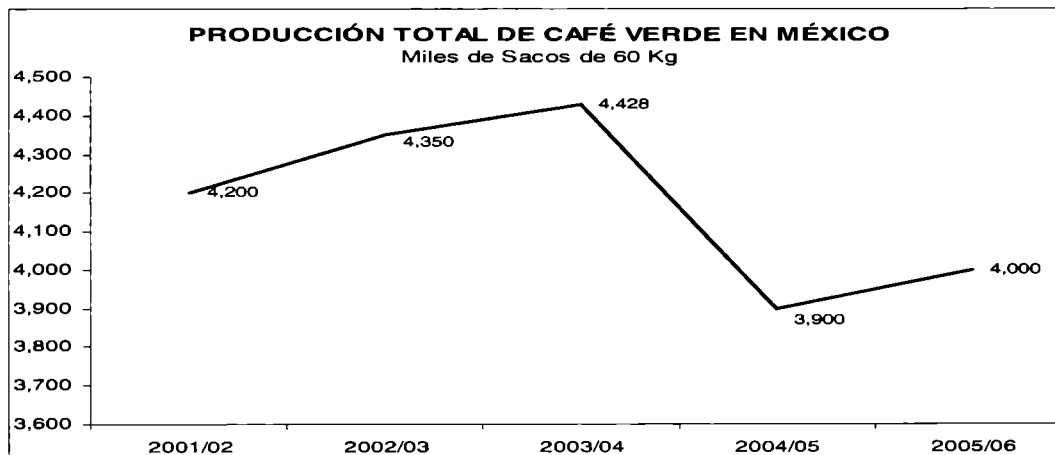
El proceso del beneficio húmedo se realiza en instalaciones semi-industriales ubicadas en las fincas y organizaciones de productores y en menor proporción, en instalaciones de tipo familiar. El proceso comprende básicamente la recepción y clasificación, despulpado, remoción del mucílago y lavado, oreado y secado. El café es posteriormente transportado a las trilladoras, administradas por empresas y organizaciones que cuentan con instalaciones integrales y modernas. ASERCA

(2002). La mano de obra, permanente y de cosecha, participan con el 60% de los costos del cultivo y recolección del café.

Los productores dependen de los proveedores de insumos, que les abastecen de agroquímicos, maquinaria y equipo agrícola. Además de proveedores de servicios especializados, como son: asesorías, capacitación, asistencia técnica, transporte, certificaciones y servicios contables y financieros, necesarios a lo largo de todo el proceso de producción del grano. Por otro lado, están también vinculados con los intermediarios o comercializadores, encargados de llevar el grano a la industria intermedia o final, (Millar, 2005).

Con respecto a la etapa primaria se menciona (ASERCA, 1995) que en México existen dos métodos o sistemas para el beneficio de café. El primero, es la vía seca que consta de la cosecha de cerezas, el secado al sol, el morteadado, la clasificación y envasado. El resultado es lo que comúnmente se llama "café naturales", caracterizados por un sabor más astringente, debido al tipo de fermentación. De este modo, en México, por la vía seca se procesa entre el 10 y 15 % de la producción nacional. El segundo es el beneficio húmedo, procedimiento con el que se obtiene café "lavado o suave", que son con los que México participa en el mercado internacional (Díaz, 1993).

Gráfica No. 3



Fuente: Elabora con datos de USDA

A diferencia de la década de los setentas, cuando la tendencia de la participación de la economía campesina en el cultivo era reducida y decreciente, hoy en día, la producción del grano es una actividad de pequeños productores (Cuadro No. 3), caracterizados, en su mayoría, por depender casi exclusivamente del café y por vivir bajo unas condiciones sociales bastante precarias, (Barrera et al., 2004).

4.3.2. Eslabón Industrial

ASERCA (2002) señala que la industria intermedia del café, como se le denomina a los beneficios, juega un papel básico en el proceso de producción y comercialización del café verde, debido a dos aspectos: 1) técnico, el buen uso y manejo del beneficio de café permite obtener un producto final de calidad, como lo demandan los consumidores, 2) comercial, los beneficios representan el lugar donde coinciden los diferentes actores para realizar sus principales intercambios comerciales.

En México, el café verde se destina directamente a la exportación, sin embargo, puede ser la materia prima para otros procesos como el tostado, embasado, descafeinado, que traslada al grano, aún dentro del país, a los productores industriales. Asimismo, la producción orientada al consumo interno, en México es sumamente reducida, llega hasta la etapa final del proceso productivo de la cadena: tostado, molienda y empaçado; en el caso del café molido ya sea tradicional, descafeinado, mezclado con azúcar, soluble, etc. Después de un proceso ampliado que implica la torrefacción, molienda, evaporación y

aglomeración, se producen extractos y cafés solubles, destinado al producto final como concentrados y cafés instantáneos para disolver, bien sea para el consumo directo, o para incorporarlo como esencia en otras bebidas: licor de café, helados u otros productos alimenticios (COMCAFE-SOLUCIONES ESTRATÉGICAS, 2006)

En resumen, las actividades de estos dos eslabones son básicamente el despulpado de la cereza, fermentación y secado para obtener el café pergamino. Posteriormente se realiza el descarificado del café pergamino y se obtiene el café oro de exportación. Cabe señalar que el 80% de la producción nacional se exporta y 20% se distribuye a torrefactoras nacionales (ASERCA, 2002).

4.3.3. Fase de Comercialización

En este eslabón están involucrados diferentes servicios, desde el transporte a la industria final de tostado y molido, e incluso el servicio de las cafeterías. Los comercializadores juegan un papel muy importante en la cadena productiva, ya que son los encargados de proveer a la industria intermedia y final. Estos pueden ser formales, constituidos legalmente, y en general conocedores de los mercados de café e informales en donde se ubican los “coyotes”, que carecen de constitución legal y generalmente trabajan para una firma exportadora de mayor tamaño.

En el mercado internacional, el café se clasifica como un commodity, o sea un bien genérico, que no tiene una diferenciación muy evidente, como el resto de materias primas y bienes primarios. Es importante señalar que la ausencia de valor agregado, que propicie una diferenciación, provoca que el precio de mercado sea más bajo que el de aquellos que si lo hacen. De ahí que muchos productores estén

optando por la producción de café de calidad y de especialidad (Fondo Económico de Chiapas, 2005).

En México, se consumen anualmente 450 gramos de café per. capita, esto debido a dos factores principalmente: la población prefiere consumir bebidas embotelladas y, segundo, el café es un producto de exportación, en donde el consumo interno no tuvo promoción (Plan Rector Nacional, 2005). El consumidor mexicano no se considera un consumidor de cafés de calidad ni de especialidad, y la falta de estrategias para promover su consumo, propicia que la industria nacional ofrezca cafés de baja calidad (Plan Rector Nacional, 2005).

4.3.3.1 Características del Consumo de Café en México

Se señala que (Celis, Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras, CNOOC) las características del consumo de café en México son:

1. Alrededor de un 5% del consumo es de café soluble, en comparación con Brasil en donde el consumo es cuatro veces mayor que el nuestro. El 95% del consumo es de café tostado y molido.
2. El consumidor mexicano no maneja un concepto de calidad, ya que el mayor monto de café consumido, son cafés dañados, fermentados, pasados de secado, de cafés verdes, contaminados, etc.
3. Se consumen cafés mezclados con azúcar y otras sustancias. La empresa NESTLE mezcla arábigos con robustas, el cual en parte es importado.
4. Para proteger a la NESTLE y otras empresas de las importaciones de café tostado y molido y soluble, vía reglas de origen en el TLCAN, se pactó que el 100% de las importaciones de café tostado y molido sean de contenido regional y el 40% en el caso del café soluble. No es viable llevar café mexicano a EU., para procesarlo y traerlo para venta en México.
5. Hay una preferencia por el consumo de bebidas carbonatadas.
6. No existen mecanismos de certificación, sobre la calidad del café que se vende al consumidor, ni sobre su pureza. En el etiquetado no se señalan

algunas características del café utilizado, como las variedades o la composición de las mezclas.

7. La promoción del consumo de café es muy genérica, no especifica las bondades del café producido en el país (Fomento Económico de Chiapas, 2005).

4.3.3.2. El Mercado de Cafés de Especialidad

A nivel internacional, el consumo de café ha tenido un desarrollo, creando distinciones en los cafés, por su origen, tratamiento, población implicada en la producción, así como la preparación de la taza, las mezclas, la forma de promoción, etc. Así apareció lo que ahora se conoce como cafés de especialidad, que ha buscado dar valor agregado al producto a través de la innovación del lado de la demanda, satisfaciendo el gusto de los consumidores. En este sentido, existen programas reconocidos en el mercado para transferir algunos beneficios y mejorar el precio final del producto a través de la cadena de valor (Giovannucci, 2001), dentro de los que se encuentran:

- El reconocimiento del origen otorga un premio sobre el precio “C” de la bolsa de Nueva York por la calidad reconocida del café. Los tostadores venden el producto destacando su lugar de origen.
- El café orgánico certificado que requiere de estrictos estándares de certificación, ya que los consumidores se preocupan por la salud.
- Marcas ecológicas que apoyan proyectos de productores a través altos precios. Rainforest Alliance, trabaja a través de una red promoviendo la agricultura sustentable para desarrollar mejores prácticas para agricultura, incorporando aspectos sociales y ambientales.
- El sistema de comercio justo establece un precio mínimo que los tostadores deben pagar al productor de las organizaciones registradas en este sistema, el cual obliga a una certificación.

- Otras iniciativas que reconocen prácticas productivas sustentables, como la de las empresas Nestlé, Sara Lee, Kraft Foods y T chibo, que en el 2004 lanzaron The Common Code for the Coffee Community, comprometiéndose a reconocer las buenas prácticas sociales y ambientales, permitiendo auditorías independientes de la operación (Vogel, 2005).

La posibilidad de que estas iniciativas se trasladen en beneficios tangibles para los productores depende de los costos, ya que se requiere de establecer un sistema interno de control, de inspección en caso de certificación e implementación de nuevas prácticas administrativas, por lo que estos costos pueden hacer desaparecer los beneficios. Además, las restricciones de la cadena de valor limitan los beneficios a los productores. Muchos productores cuyo café es orgánico no consiguen los beneficios de sobrepagos porque no pueden cubrir el costo efectivo de un proceso de certificación o de recursos financieros para aplicarlos en ella. En ocasiones aún teniendo un certificado como productor orgánico, no pueden vender porque no hay compradores disponibles. En otros casos, el procesador es quien obtiene la certificación, por lo que los beneficios de sobrepagos no alcanzan a los productores. Por otro lado, aún cuando hay marcas que garantizan un sobrepago, una debilidad en la cadena de valor es que estos no siempre se manejan de manera transparente. Asimismo, algunos esquemas excluyen a medianos productores, por ejemplo el registro de comercio justo solo acepta organizaciones del sector social.

4.3.3.3 Experiencias de Comercialización y el Surgimiento de las Cooperativas

La comercialización del café, a raíz de la liberación del mercado, ha pasado por diferentes etapas. En estudio reciente (Fomento Económico de Chiapas, A.C.,

2005) se señalan las experiencias de comercialización más importantes vividas por los productores de café:

La experiencia más importante, por el número de productores involucrados y sus resultados económicos, es la de los productores de café orgánico que participan en el mercado justo, y reciben lo que se denomina como precio justo. La producción orgánica puede permitir, también, aumentar la productividad, que junto con un precio mayor, podrían mejorar de manera considerable los ingresos de los productores, sobre todo a pequeños productores que a partir de los 80's se incorporan a cooperativas, para lograr una mejor venta de su producto. La producción orgánica tiene el potencial de acceder a apoyos por servicios ambientales por el entorno en que se produce el grano.

1. Los productores asociados que comercializan un volumen importante de café, pueden negociar precios más altos. En algunos casos, estos grupos han podido mejorar la calidad y disminuir los costos de recepción, beneficiado y comercialización, o sea sus costos de transacción.
2. Existen otros esquemas de comercialización, que viene de la combinación del manejo adecuado de la plantación de café y la operación de una red de cafeterías y puntos de venta de café tostado y molido.
3. Otro caso consiste en la venta de café de origen, a partir de encontrar características distintivas de cafés a nivel micro regional. A partir de la vigilancia de un equipo técnico se contacta a compradores y se le da seguimiento a la producción y beneficiado de café del productor vendedor. En este sentido, es necesario manejar volúmenes importantes de café; tener un control adecuado de la operación para reducir los gastos de recepción,

beneficiado y venta; mejorar la calidad y separar los cafés de acuerdo a sus diferentes calidades. Para los grupos principalmente en las regiones indígenas el camino adecuado es incorporarse a la producción de café orgánico y ventas en los mercados solidarios (Fomento Económico de Chiapas, 2005).

4.3.4. Industria Final

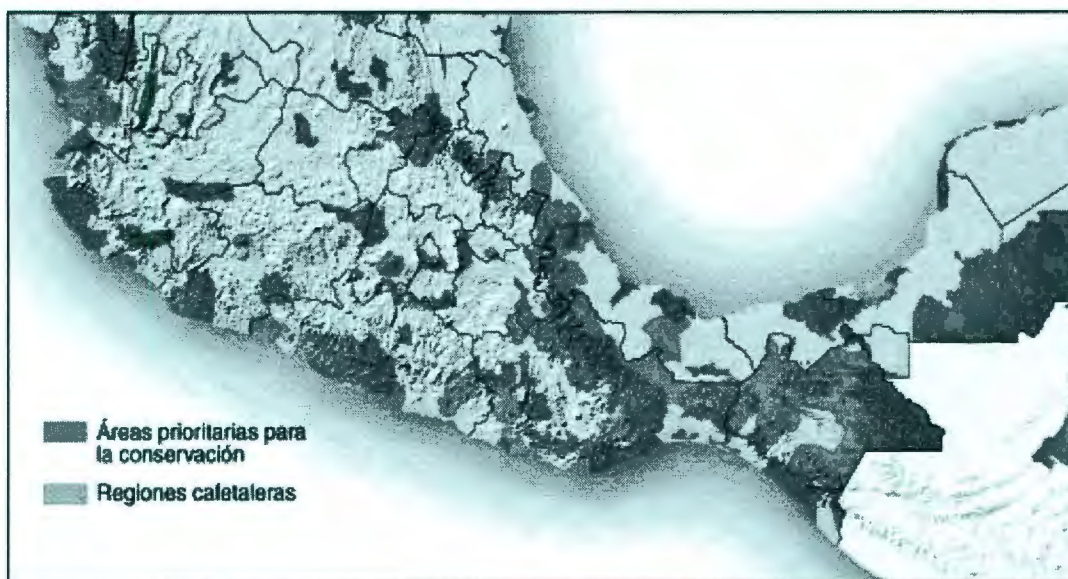
Después del proceso de beneficiado húmedo y seco se obtiene el café lavado, el cuál se utiliza para los procesos siguientes. En los últimos eslabones de la cadena están los comercializadores de café verde, proveedores de maquinaria industrial, industria final de cafés solubles, descafeinados, liofilizados y extractos y en algunas ocasiones directamente a los distribuidores. Las actividades que se realizan en este eslabón son: tostado, molido y envasado (Fomento Económico de Chiapas, 2005)

La calidad del grano de café y los subsecuentes productos que se obtengan a lo largo de la cadena depende de varios factores; por un lado, los que no se pueden controlar, propios del medio ambiente y, por otro, los que si pueden ser controlados que dependen de la acción humana y se extienden a lo largo de toda la cadena productiva del café (Ver figura No. 3). Lo que permite asegurar la calidad del café de acuerdo a los estándares establecidos por el mercado, ASERCA (2002).

4.3.5. Importancia de la Actividad Cafetalera en México

La producción de cafetalera en México se produce en 12 estados de la república mexicana, abarcando a 281 municipios, 4,326 comunidades y cerca de 276,655 productores, ASERCA (1995). Los Estados que destacan son Chiapas, Veracruz, Oaxaca, Guerrero y Puebla.

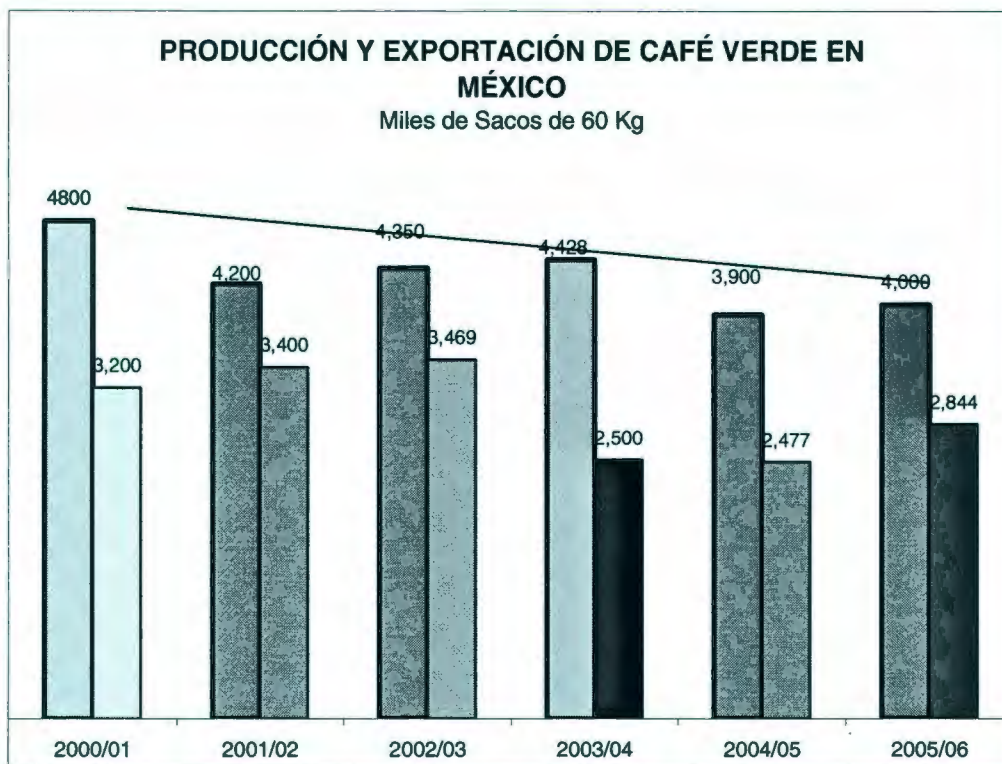
Figura No. 4
Regiones Cafetaleras en México



Fuente: COMCAFE-SOLUCIONES ESTRATÉGICAS (2006).

Es innegable la importancia en México de la caficultura en la economía del sector primario. Durante muchos años, la producción de café ha representado la principal actividad de importantes regiones, consolidándose como el principal producto del sector agropecuario por la generación de divisas que otorga al país. Esto es, del total de exportaciones de México, el sector primario representa cerca del 3.4% y, dentro de éstas, la exportación de café alrededor del 14% de las exportaciones del sector, por arriba de otros productos, excepto legumbres frescas y hortalizas ASERCA (2002).

Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia con datos de USDA

En el ciclo 1999-2000, las exportaciones de café ascendieron a 5.1 millones de sacos de 60 kilogramos, fue el mayor volumen comercializado en once años. Esta cifra representó el 83% del total de la producción y generó un ingreso de 668.9 millones de dólares. Con respecto a la composición de dichas exportaciones, el 94% del total correspondieron a café verde, 5% a café soluble y el resto a café tostado y molido (ASERCA, 2002).

Como se muestra en la grafica No. 3, la producción de café en México ha mantenido una tendencia descendente, junto con las exportaciones, cediendo espacio a países competidores como Vietnam, quien en los últimos años se ha convertido en el tercer productor mundial importante del grano. También países centroamericanos y Perú han tenido una dinámica de crecimiento ascendente, ya que tradicionalmente no habían manejado grandes volúmenes de producción.

En consecuencia, evidentemente los crecientes costos de transacción han obligado a los productores a buscar otros espacios en el mercado de cafés procesados (Fomento Económico de Chiapas, 2005). Mercado con un valor agregado más alto, reconocido por los consumidores directos, en la parte de la cadena de valor que más incide en las utilidades y a la que pocos productores tienen acceso de forma directa. Los niveles de sofisticación van más allá del entendimiento básico de la operación del mercado de café verde de exportación. Osorio (2004) señala que el desarrollo del sector cafetalero en países importadores ha seguido un comportamiento positivo.

La industria afirma Osorio (2004) ha florecido y se han creado nuevos productos, el valor del mercado se ha duplicado y la rentabilidad también; por desgracia este proceso se ha venido concentrando en países desarrollados no productores de grano, como Estado Unidos, Alemania, Italia y Bélgica- Luxemburgo.

En este sentido, Osorio (2004) sostiene que la caída de los precios agrícolas está entre el 50 y 86% en los últimos 20 años, y que el más afectado es el café. A finales de la década de 1980 y principios de los 90's, los ingresos por exportación de los países productores de café eran entre 10 y 12 mil millones de dólares, siendo actualmente de apenas 5.5 mil millones de dólares. En contraste, el valor de las ventas al por menor han tenido un crecimiento constante, pasando de 30 mil millones de dólares en la década de 1980, a 80 mil millones en la actualidad (Osorio, 2004).

Anteriormente, el competidor de un país productor era otro país productor, pero en las condiciones actuales de competencia del mercado, la re-exportación del producto con mayor valor agregado por parte de los países industrializados pone en evidencia la desventaja de muchos países productores (Giovannucci y Juárez, 2006).

Los principales importadores de café mexicano son Estados Unidos y algunos países de la Unión Europea, estos países adquieren, individualmente, más de la mitad del café verde exportado por México.

En relación a lo anterior, el crecimiento de la producción mundial de café se ha basado en el estímulo del mercado internacional. Alrededor del 80% de la producción de los países productores tiene como destino la exportación y por eso, este sector depende en gran medida del comportamiento del mercado internacional (USDA, 2007). Esta situación derivada por la existencia de muchos productores y gran concentración de la demanda, ya que únicamente ocho grandes transnacionales controlan el mercado internacional del café, su preparación, introducción al consumidor, por lo tanto, los productores del grano se quedan fuera (Barrera et al., 2004).

La liberación del mercado, en 1989, se tradujo en grandes cambios tanto en la comercialización, la producción y en la definición de nuevos patrones de consumo por parte de los principales países importadores y consumidores. Fuera de Brasil que consume el 28% de su producción, la mayoría de los países exporta casi totalidad de su producción (USDA, 2006).

El desplome de los precios del café a su mínimo histórico según Renard (1999) orilló a países productores a buscar créditos con Instituciones Internacionales, los propios exportadores (brokers) surgieron como agentes de crédito para garantizar el corte de café y abasto a las grandes torrefactoras, surgiendo así, el capital transnacional como principal actor de la producción en los noventas. Por ejemplo, en México se dio la participación de Becafisa (Volcafé) y Tiasa (Omnicafé) (Trujillo, 2000). Por el contrario, la desaparición de muchos exportadores como Van Ekris de Nueva York, Multitrade and Sacks de Ámsterdam, Bunge de Amberes, se debió en buena parte a su falta de acceso al crédito.

Las nuevas reglas del mercado impuestas a los países productores trajeron consigo una gran volatilidad en los precios internacionales, lo que a su vez condujo a una gran crisis en la mayoría de los productores, México fue desplazado al sexto lugar como productor mundial del grano. Al interior del sector, la crisis del café trajo consigo la reconfiguración de la estructura productiva a favor de los productores que lograron ubicarse en algún nicho de mercado, ya sea con cafés de especialidad, comercio justo u otro esquema de posicionamiento. Además de la disminución en la participación de los productores de café verde de exportación cuya producción tradicionalmente no alcanzaba eslabones más altos que le agregaran valor al producto. En la actualidad, la producción de café en México está determinada por la acción de estos productores, que en buena medida han adoptado nuevas prácticas tecnológicas que mejoran sus cultivos, prácticas eficientes en la comercialización

que les permite llegar al consumidor final. Es decir, prácticas que les permitan introducir un nivel más alto en el valor de su producto, además, que sea reconocido por el mercado, o de mayor integración en los procesos, al interior de las empresas a las cuales pertenecen, ya sean empresas sociales o privadas.

En especial, en los últimos años, México ha implementado prácticas en la cafecultura que ha transformado los procesos y provocado una reconversión productiva, incrementando rendimientos, reduciendo la edad promedio de crecimiento de las plantas y aumentando la densidad por hectárea en el cultivo, además de introducir algún tipo de diferenciación; llámese este café orgánico, de especialidad, amable con el medio ambiente, programas de captura de carbono, café forestal, etc. Los productores han aprendido a acercarse al mercado y conocer más sobre el comportamiento y gusto de los consumidores, por segmentos, regiones y países.

4.3.6. La Cadena de Café en el Mundo

La producción cafetalera en el mundo tiene un marco institucional establecido por la Organización Internacional del Café (OIC), con sede en Londres. Las Naciones Unidas actúan como autoridad depositaria de los acuerdos de la organización, cuya autoridad suprema es el Consejo Internacional del Café, integrado por representantes de los países miembros.

La OIC se creó en 1963, al entrar en vigor el primer Acuerdo Internacional del Café en 1962, para un periodo de cinco años. Posteriormente, se pusieron en marcha el de 1968, con dos extensiones de cinco años hasta 1976; el de 1976, el de 1983; con cuatro extensiones; el de 1994 con una extensión y el último Acuerdo, del 1 de Octubre de 2001 al 30 de septiembre de 2007 (COMCAFÉ-SOLUCIONES ESTRATEGICAS, 2006).

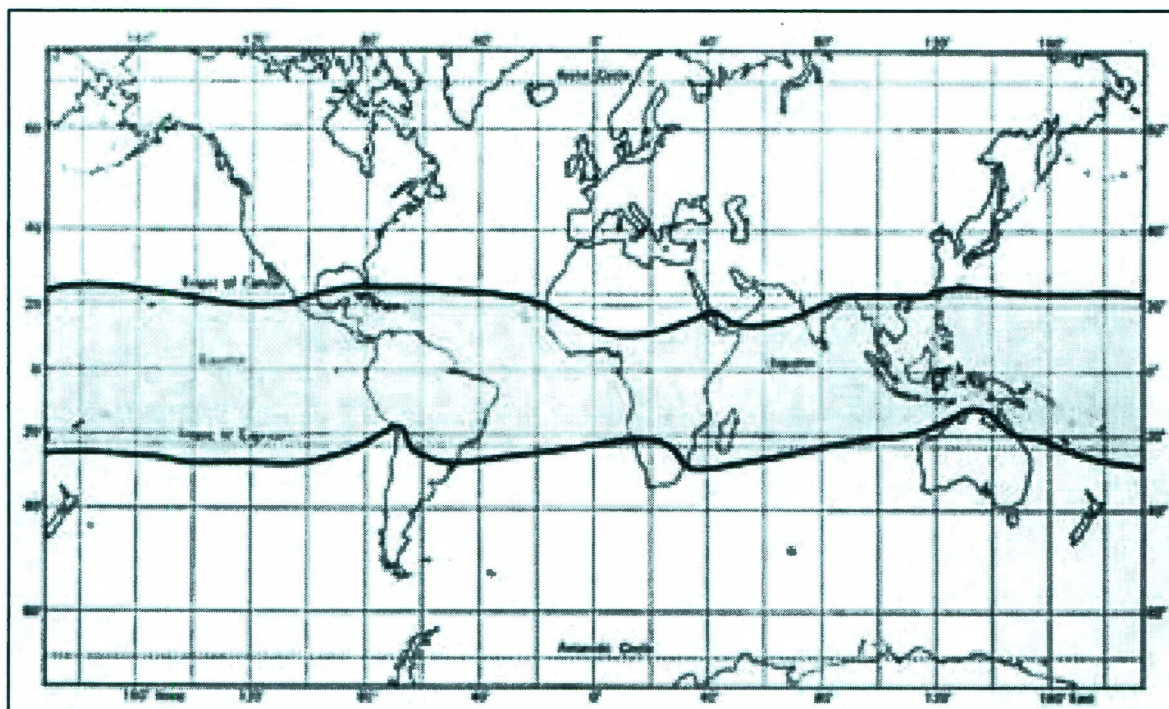
El acuerdo, como elemento institucional de regulación de precios, dejó de ser efectivo al finalizar el cuarto acuerdo en 1989, cuando los países miembros no lograron definir la repartición de contingentes. Desde esa fecha, el mercado mundial del café fue dejado a la oferta y la demanda. A partir de esto, la producción de café es determinada por numerosos elementos entre los que destacan factores políticos, climáticos, mayor o menor incorporación de tecnología, cuidado de la calidad. Sin embargo, los efectos de dichos factores no son fácilmente observables a corto plazo, ya que el café tiene una flexibilidad menor a la de otros productos agrícolas, debido su ciclo productivo y a las características socioeconómicas de los productores. Consecuentemente, la estructura productiva no pueda modificarse al mismo ritmo de los factores nacionales e internacionales, por ejemplo es difícil aprovechar los altos precios del grano, al mismo tiempo que es muy costoso el cambio a otro cultivo en tiempos difíciles. Es por esto que, una mala temporada, se reflejará varios años después, como sucedió en el periodo 1989-1994 (COMCAFE-SOLUCIONES ESTRATEGICAS, 2006).

4.3.6.1. Producción Mundial de Café

La producción mundial de café se sitúa principalmente en las regiones comprendidas en el Ecuador franja que aglutina las mejores condiciones climáticas para este cultivo (Fomento Económico de Chiapas, 2005).

Figura No. 5

Regiones Cafetaleras en el Mundo



Fuente: Fomento Económico de Chiapas, A.C., 2005

Tradicionalmente, el aromático ha ocupado el segundo lugar en valor comercial, después del petróleo, así como fuente de divisas para los países en desarrollo. En un estudio reciente (Barrera, Parra, Herrera, Jarquín, Pohlan, 2004) se señala que son más de 125 millones de personas, principalmente pequeños productores, en más de 50 países de África, Asia y América que dependen del café para subsistir y en donde las exportaciones de café representan una parte substancial de sus divisas, alcanzando en algunos más del 80%.

En el grupo de los diez los primeros productores mundiales de café, se encuentran cuatro países latinoamericanos, tres asiáticos y tres africanos.

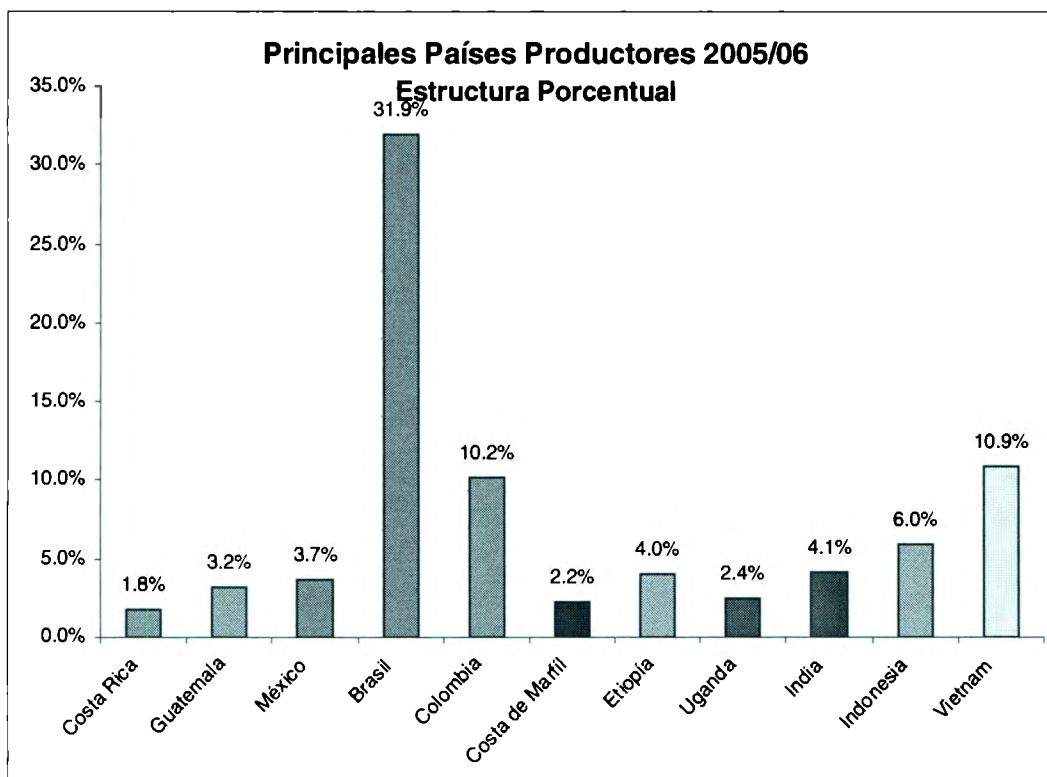
Cuadro No. 4
PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CAFÉ

| Región y País | 2000/01 | 2001/02 | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Miles de sacos de 60 Kg | | | | | | |
| Costa Rica | 2,502 | 2,338 | 2,207 | 2,106 | 1,910 | 1,776 |
| Guatemala | 4,564 | 3,530 | 3,802 | 3,671 | 3,771 | 3,589 |
| México | 4,800 | 4,200 | 4,350 | 4,428 | 3,980 | 4,000 |
| Brasil | 34,100 | 35,100 | 53,600 | 33,200 | 43,600 | 36,100 |
| Colombia | 10,500 | 11,950 | 11,712 | 11,053 | 11,887 | 11,550 |
| Costa de Marfil | 5,100 | 3,568 | 2,119 | 1,610 | 1,550 | 2,500 |
| Etiopía | 2,768 | 3,756 | 3,693 | 3,874 | 5,000 | 6,000 |
| Uganda | 3,205 | 3,166 | 2,900 | 2,510 | 2,650 | 2,400 |
| India | 5,020 | 5,010 | 4,588 | 4,500 | 4,590 | 4,400 |
| Indonesia | 6,495 | 6,160 | 6,140 | 6,000 | 6,600 | 6,750 |
| Vietnam | 15,333 | 12,833 | 11,167 | 15,000 | 14,500 | 12,333 |
| Otros | 31,650 | 27,788 | 26,200 | 29,749 | 30,014 | 28,044 |
| Gran Total | 117,172 | 111,342 | 126,643 | 108,799 | 122,409 | 112,693 |

Fuente: Elaborado con datos de USDA

Las cifras muestran (Cuadro No. 5) a Brasil como el principal productor mundial del grano con el 32% de la producción total, seguido por Vietnam (10.9%), Colombia (10%), Indonesia (6%) y México (4%). Como resultado, el conjunto de estos países junto con la India, Guatemala, Etiopía, Costa de Marfil, Uganda y Costa Rica, aportan un poco más del 80% de la producción mundial del aromático (Gráfica No. 5)

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia con datos de USDA.

El crecimiento de la oferta y la relativa estabilidad de la demanda mundial han provocado que el mayor problema para los productores de café sea el bajo nivel histórico de los precios internacionales del grano, con el agravante de existir altos inventarios tanto en los países productores como en los importadores-consumidores. El más importante flujo de comercio de esta cadena se da en

términos de café verde, siendo los tres mercados principales: Nueva York, Alemania y Francia.

De nueva cuenta, hay que destacar que Vietnam, a partir de 1989 ascendió a los primeros lugares como exportador, con una tasa de crecimiento anual de 21.85%, al igual que Guatemala, Honduras y algunos países africanos y de Asia como Uganda, India y Etiopía han presentado en algunos periodos tasas anuales importantes de crecimiento. En cambio países como Colombia y México han tenido tasas decrecientes de producción y exportación (Cuadro N0. 6)

Cuadro No. 6
Exportación de los Miembros de la OIC

| Miles de sacos de 60 kilogramos | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| (Participación %) | | | | | |
| | 2000/01 | 2001/02 | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05 |
| Colombia | 10.5 | 12.3 | 11.9 | 11.4 | 12.4 |
| Costa Rica | 2.3 | 2.2 | 1.9 | 1.7 | 1.7 |
| Guatemala | 4.9 | 3.8 | 4.5 | 3.7 | 3.9 |
| Honduras | 2.7 | 3.0 | 2.8 | 3.1 | 2.7 |
| México | 4.0 | 3.3 | 2.9 | 2.7 | 2.1 |
| Perú | 2.7 | 3.1 | 3.0 | 2.9 | 3.3 |
| Brasil | 23.9 | 30.2 | 31.4 | 28.6 | 30.6 |
| Etiopía | 1.6 | 2.2 | 2.6 | 2.7 | 2.9 |
| Costa de Marfil | 4.7 | 3.9 | 3.0 | 2.9 | 2.1 |
| Indonesia | 6.0 | 5.0 | 5.1 | 6.0 | 6.7 |
| Uganda | 3.4 | 3.6 | 3.2 | 2.8 | 2.8 |
| Vietnam | 16.0 | 13.8 | 13.1 | 16.3 | 15.7 |
| Otros | 17.3 | 13.5 | 14.7 | 14.9 | 13.1 |

Fuente: Elaborado con datos USDA

En cuanto a las importaciones, Estados Unidos es el principal importador de café, con el 24.4 % de las importaciones totales mundiales, seguido por Alemania, quien además participa con el 12% del total de exportaciones mundiales (Cuadro N0.7). Este país es considerado a la vez como exportador neto, debido fundamentalmente a sus exportaciones de cafés procesados o mezclas (Fomento Económico de Chiapas, A.C., 2005).

Cuadro No. 7

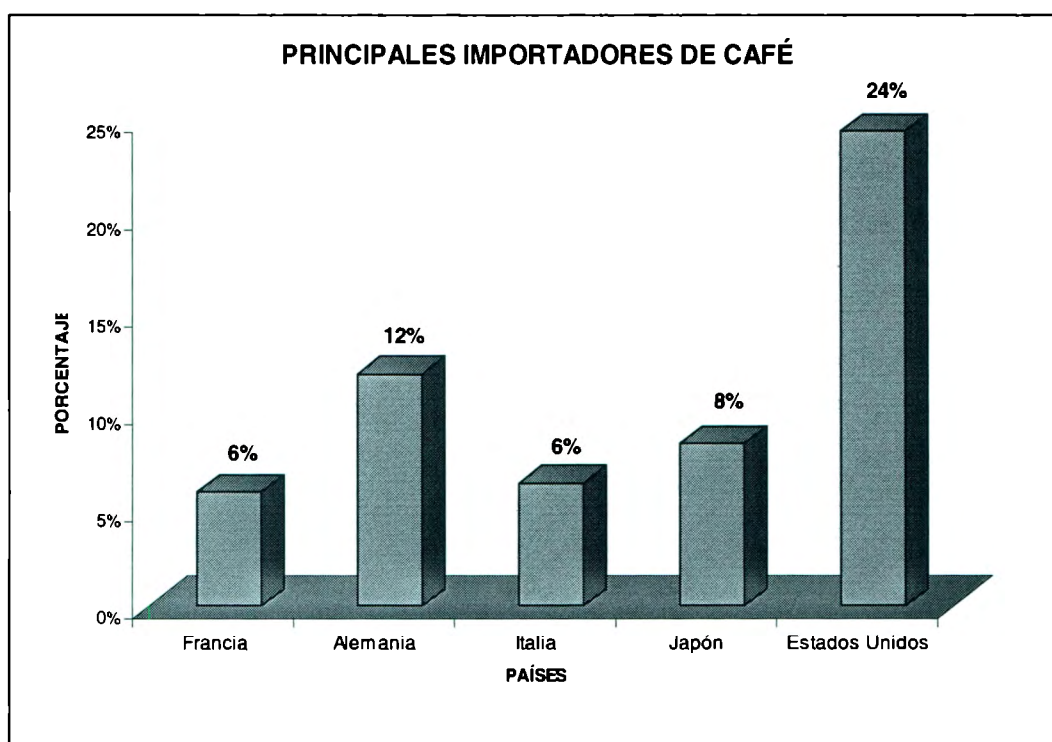
Principales Países Importadores 2004

| | | |
|-----------------------|--------|--------|
| Francia | 5,001 | 5.9% |
| España | 2,790 | 3.3% |
| Alemania | 10,168 | 11.9% |
| Italia | 5,405 | 6.3% |
| Japón | 6,770 | 8.0% |
| Estados Unidos | 20,783 | 24.4% |
| Otros | 34,233 | 40.2% |
| Total: | 85,150 | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia con datos USDA

Los otros importadores en orden de importancia son: Japón (8%), Italia (6.3%), Francia (5.9%) y España (3.3%), que juntos representan el 60% del total mundial de importaciones (Gráfica No. 6)

.Gráfica No. 6

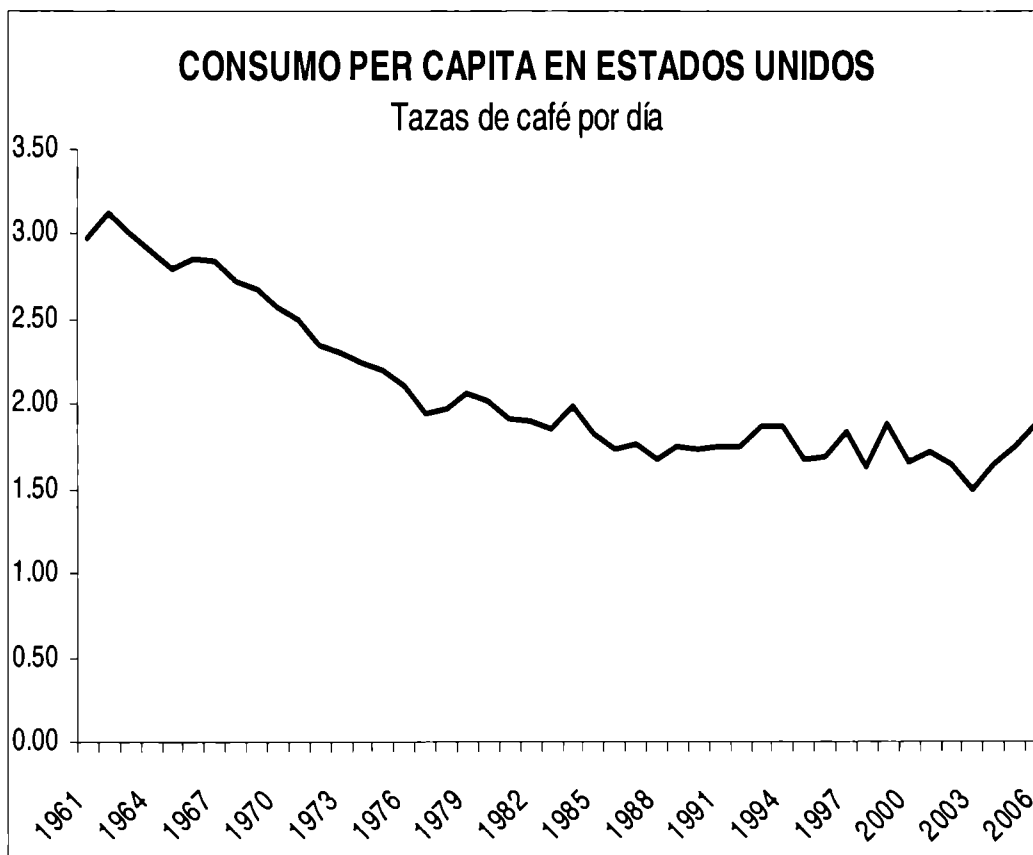


Fuente: Elaborado con datos de USDA

La demanda de distintas calidades de café se encuentra en función de los gustos y la tendencia cultural de los consumidores, aunado a las campañas publicitarias que buscan posicionar de alguna marca. España, Reino Unido, Francia y Japón son consumidores de cafés con sabores fuertes, como los robustas y arábigos no lavados; mientras que Alemania y Suiza, se inclinan por los cafés suaves. Además Estados Unidos y Canadá consumen mezclas de distintas

calidades de café, con inclinación a los cafés suaves (Fondo Económico de Chiapas, 2005).

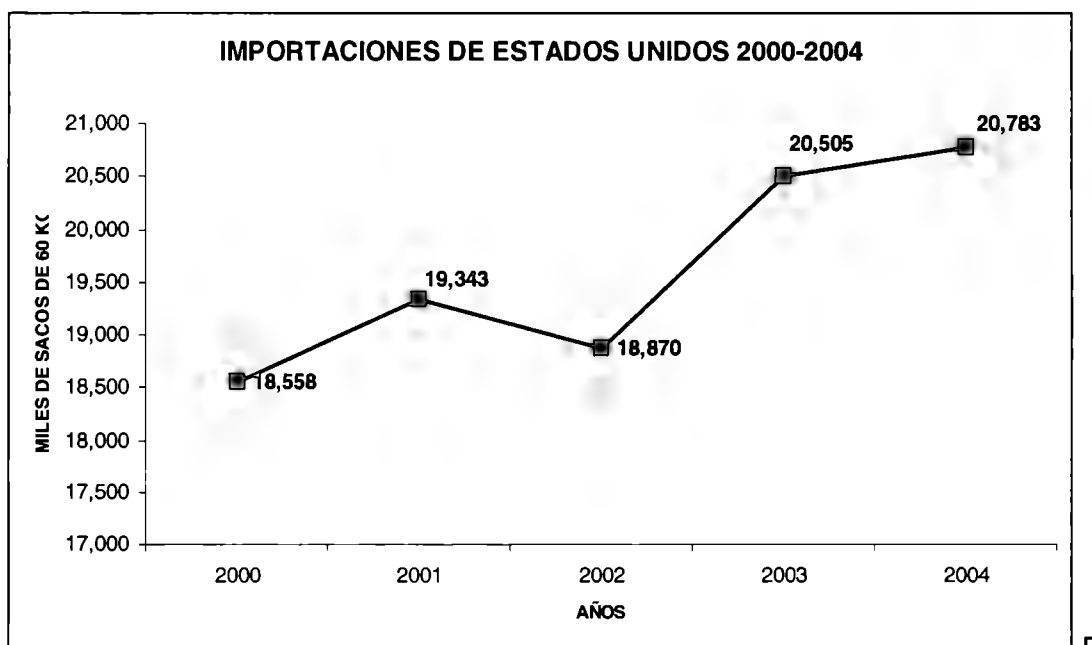
Grafica No. 7



Fuente: Elaboración propia con datos de USDA

Como puede observarse en la gráfica (No. 7 y 8) en los últimos años, a pesar que el consumo per cápita en Estados Unidos ha disminuido, las importaciones de este país han mantenido un crecimiento sostenido, además de que, junto con Alemania son exportadores del cafés procesados.

Gráfica No. 8

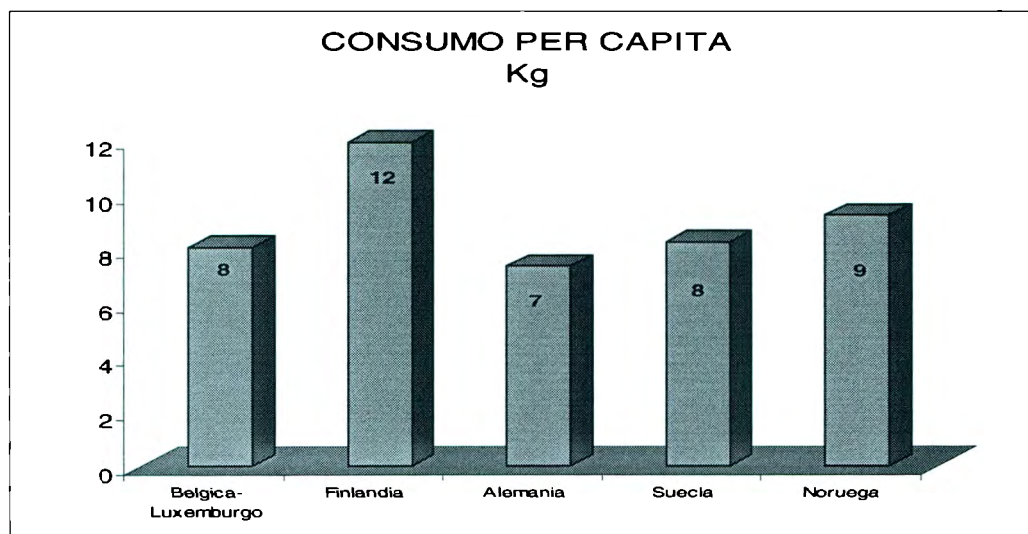


Fuente: Elaborado con datos de USDA.

Por su parte, la Unión Europea es otro importante consumidor de café, ya que realiza el 46% de las importaciones mundiales, y destacan países como Bélgica, Luxemburgo, Italia, España, Dinamarca y el Reino Unido que han empezado a incrementar su consumo, desplazando al té. Asimismo, Rusia también

ha incrementado su consumo de café (USDA, 2005). Según datos de OIC (2000), la demanda en Japón ha crecido aceleradamente, sus importaciones han pasado de 3.8 millones sacos en el decenio de 1980 a 6 millones en 1999. Las importaciones de Japón son muy variadas, sin embargo; el 62% provienen de Brasil, Colombia e Indonesia (OIC, 2000). Con respecto al volumen global de consumo, Japón se ubica por arriba de Francia, aunque su consumo per cápita sigue por debajo de este, con 2.8 kilogramos en 1990 (Gráfica No. 9). Países como Japón y China tradicionalmente consumidores de té, han incrementado significativamente el consumo de café en los últimos años, por lo que Japón se ubica cuarto consumidor mundial, después de de Alemania, Brasil y los Estados Unidos (OIC, 2000).

Gráfica No. 9



Fuente: Elaborado con datos de USDA

Por otro lado, la producción y comercio del café está asociado a su consumo, aunque el monto de las importaciones no necesariamente tiene una relación directa con el nivel de consumo per cápita en los países. La gráfica No. 9 muestra el

comportamiento de algunos países con respecto a esta variable. De acuerdo a ello, Finlandia sobresale como el país de más alto consumo per-cápita en el mundo, seguido por Noruega, Dinamarca, Suecia, Austria, Bélgica y Luxemburgo, con consumo per-cápita superior a 8 Kg. por año.

En este tenor, en Estados Unidos el consumo presenta una tendencia decreciente, especialmente por la competencia con otras bebidas y jugos. Mientras en la década de los setentas el consumo de café en Estados Unidos era de 136,270 litros anuales per capita frente a 87,06 litros de refresco, para el 2000 estas cifras cambiaron notablemente, con un consumo de café de 64,35 litros por año frente a 200,62 litros de refresco en el mismo periodo (Fomento Económico de Chiapas, 2005). Es importante destacar los cambios en las preferencias de consumo donde se están desarrollando estrategias para aprovechar nichos de mercado, definidos como: cafés "gourmets", finos, de calidad, puros o mezclados, tostado oscuro, tostado francés, cafés con sabores y los cafés orgánicos. El mercado de la Europa del Este, ya incorporado a la economía de mercado, representa una demanda potencial importante de café. Sin embargo; se trata de un mercado de países con bajos ingresos, que consumirán los cafés menos caros (Santoyo et al., citado por UNORCA; 1997).

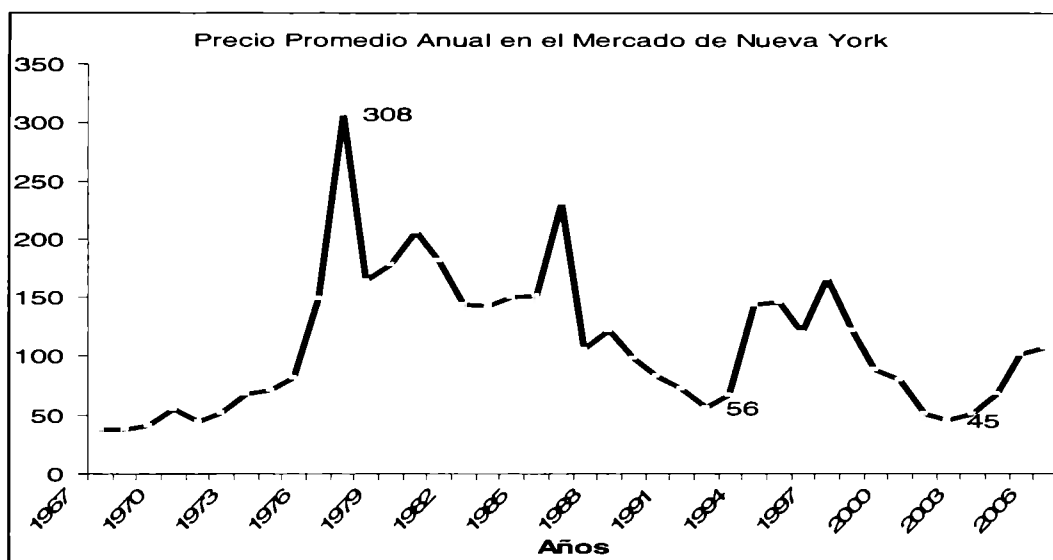
A este tipo de mercados alternativos se les conoce como mercados de café de especialidad. Una de las experiencias de mayor éxito es la realizada por la firma Max Haveelar, con el desarrollo del mercado de comercio justo, así como el mercado de café orgánico (CONCAFE, 2005).

4.3.6.2 Precios Internacionales

Los precios del café los fija el mercado internacional tomando en cuenta los siguientes aspectos: primero se considera el monto de inventarios que cada país mantiene del año anterior; luego se agrega la cosecha mundial esperada durante el ciclo, la cual esta determinada en gran medida por la producción de los grandes productores como Brasil, Colombia y Vietnam; determinadas a su vez por condiciones climáticas; que suelen favorecer o afectar la producción de cada ciclo⁷. Posteriormente, se determinan las importaciones, o sea la demanda mundial y las exportaciones de cada país. Finalmente, se determina el monto de la oferta y demanda de café en el mundo, y por lo tanto el precio del mismo (USDA, 2006).

En el sistema de cuotas, que duró casi tres décadas, los países productores y consumidores negociaban un rango de precio que servía de base para ajustar las cuotas.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaborado con datos de USDA

⁷ Tal fue el caso del ciclón Stan en 2005. Stan afectó seriamente la producción en Chiapas y Oaxaca

A partir del abandono del sistema de cuotas, el precio del café ha sufrido fuertes fluctuaciones y debido a la sobreproducción mundial la tendencia ha sido a la baja, teniendo su punto más bajo en el periodo 2002, 45 centavos por libra; como se puede apreciar en la grafica No. 10, sobretodo considerando que en el periodo 1997 tuvo su mejor precio, alcanzando un máximo de 308 centavos por libra. Esto ha significado una situación difícil para los productores, ya que como en el caso de México, se estima que el costo de promedio de producción de un quintal de café fluctúa entre los 700 a 750 pesos, que no permitía los productores, con baja productividad siquiera poder levantar su cosecha, abandonando así la plantación H. Jan (comunicación personal, 3 de mayo de 2007).

El precio varía día a día según el monto de transacciones que se realicen, lo que determinará el nivel de utilidades a recibir, para cualquier otro participante en la cadena productiva. ASERCA (2002) señala que los principales centros de operación para el comercio del café son la Bolsa de Nueva York, la New York Coffee, Sugar and Cocoa Exchange y la Bolsa de Londres, la London International Financial Futures and Options Exchange (LIFFE), para café arábica y robusta, respectivamente. Asimismo existen otras Bolsas, pero las anteriores son las que sirven de referencia para la comercialización y certificación de la calidad de café.

Debido a las fuertes variaciones del precio, muchos productores se han visto forzados a abandonar la producción, debido a que no han podido cubrir sus créditos, al ubicarse el precio por debajo de los costos de producción. Para muchos productores ha significado la quiebra y abandono de las plantaciones por falta de recursos, lo que ha afectado la calidad del producto, tal y como lo demanda el mercado internacional (Ricardo Trampe, comunicación personal, 16 de Julio, 2005).

Desaparecida la posibilidad de competir por precio, la alternativa se ubica de lado de los cafés de calidad y los denominados de especialidad, así como el creciente prestigio que los cafés orgánicos reciben como estímulo a los productores, que se basa en otorgar un sobreprecio, que incentive a los productores a producir con certificaciones de reconocimiento internacional. Esto les permite protegerse de las fluctuaciones de la bolsa, traduciéndose en beneficios para los productores que en los últimos quince años han estado inmersos en una prolongada crisis. También el comercio justo ha abierto alternativas de mejorar los ingresos de los productores, sobretudo a los productores indígenas y campesinos minifundistas que poco o nada pueden hacer por sí solos, pero sí a través de las cooperativas que los representan (F. Mendoza, comunicación personal, 16 de Julio, 2005).

Para los cafés de alta calidad el diferencial promedio es de 20 a 60 dólares por quintal, arriba de la cotización de los “otros suaves” de la bolsa de Nueva York. En este sentido, el precio pagado puede alcanzar grandes alturas para unos cafés de excepción como el Blue Mountain de Jamaica, en Estados Unidos se vende en alrededor de 45 dólares la libra o más. Incluso los japoneses, consumidores recientes de café, se han entusiasmado con este café de origen y adquieren cerca del 90 por ciento de la producción del grano; y una taza llega a costar el equivalente a 20 dólares en un café de Tokio (Fondo Económico de Chiapas, 2004).

En el mismo sentido, Barrera et al. (2004) señala que siete consorcios internacionales, Atlantic Coffee, Cargill Inc., Bernard Rothfos, Intercafé, Nestlé, Hamburg Coffee Co., Kraft Jacobs y Omnilife, acaparan las compras a nivel mundial. Se encontró (Martínez citado por Barrera et al., 2004, p. 34) que cuatro de estas empresas, a saber Nestle, Bernard Rothfos, Cargill Inc. y Atlantic Coffee, operaron en México en 1999 y adquirieron en México, el 36% de sus compras totales en el mundo. Estos consorcios se relacionan con 450 empresas del ramo que operan en 37 países y que importan café de México.

En territorio nacional, las compras directas de café mexicano que llegan a representar hasta 50% de la producción del país, las concentran las siguientes empresas: AMSA (Agroindustrias Unidas de México) filial de Atlantic Coffee, Nestlé, TIASA (Omnicafé), Becafisa (relacionada con la transnacional Volcafé) y Expogranos (Barrera et al., 2004, p. 34).

4.3.7. La Crisis del Sector Cafetalero en México

Al ser considerado el café como un commodity, su comportamiento en los mercados internacionales tiene repercusiones en el ámbito interno de los países productores. Las especulaciones sobre el producto originan bajos precios en las cotizaciones internacionales del café verde, y altos precios del producto procesado en el mercado interno de los países consumidores. Adicionalmente, pueden existir condiciones internas que abonan igualmente al desencadenamiento de crisis en el escenario productivo, como es el caso de México y otros países productores y exportadores de café.

4.3.8. La Cadena del Café en Chiapas y la importancia de los Procesos de Integración de la Cadenas de Valor

El estado de Chiapas ocupa el primer lugar como productor de café en México (Cuadro No. 8), por lo que la situación del mercado internacional del grado afecta de manera particular a los productores de la entidad.

Cuadro No. 8

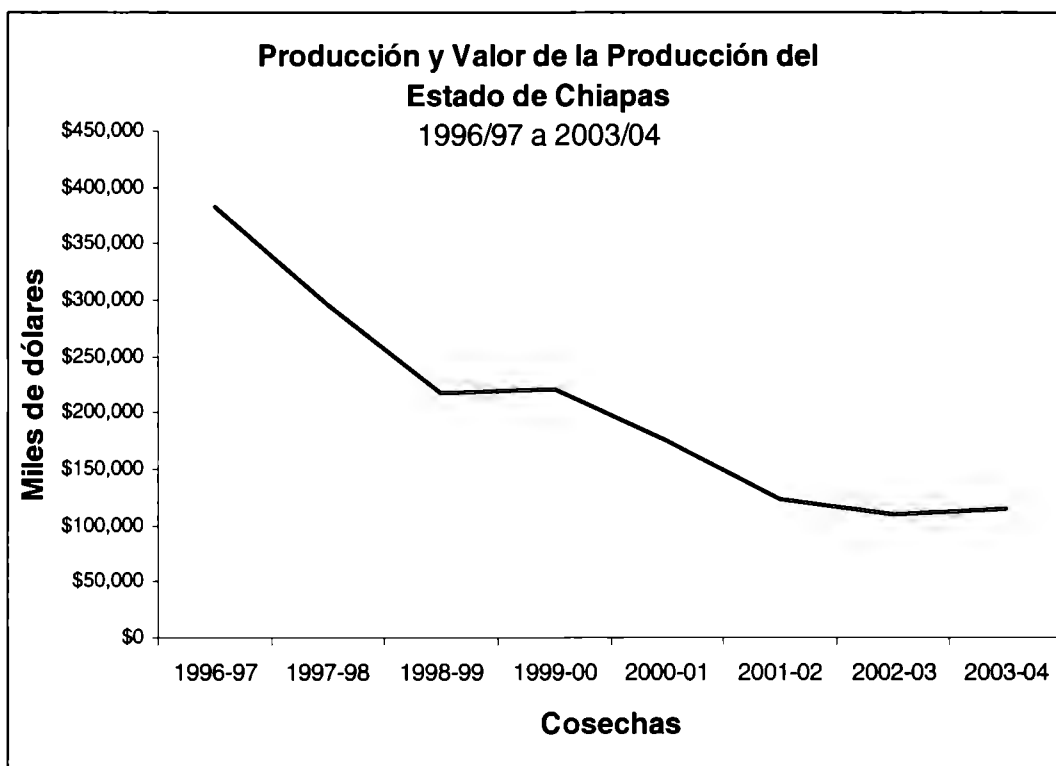
Producción de Café por Estado 2000-2004

| Estado | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CHIAPAS | 9,699 | 8,961 | 10,546 | 10,222 | 11,074 |
| VERACRUZ | 8,948 | 6,756 | 7,777 | 5,981 | 6,899 |
| PUEBLA | 6,967 | 3,649 | 4,580 | 5,538 | 6,105 |
| OAXACA | 3,121 | 5,893 | 4,096 | 3,975 | 3,095 |
| GUERRERO | 1,191 | 1,418 | 780 | 826 | 846 |
| HIDALGO | 945 | 926 | 1,111 | 936 | 683 |
| NAYARIT | 543 | 500 | 310 | 194 | 355 |
| SAN LUIS POT OSI | 289 | 351 | 208 | 317 | 267 |
| JALISCO | 126 | 58 | 64 | 58 | 45 |
| COLIMA | 62 | 46 | 44 | 47 | 58 |
| TABASCO | 28 | 39 | 18 | 53 | 29 |
| MEXICO | 9 | 9 | 16 | 40 | 41 |
| MORELOS | 7 | 8 | 9 | 14 | 8 |
| QUERETARO | 6 | 6 | 7 | 4 | 6 |
| MICHOACAN | 6 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| Totales | 31,946 | 28,623 | 29,571 | 28,208 | 29,513 |

Fuente: SIAP/SAGARPA con datos del SIACON 1980-2004. (Citado en COMCAFÉ-SOLUCIONES ESTRATÉGICAS, 2006)

A pesar de lo anterior, el valor de la producción ha caído de manera estrepitosa en los últimos años (Gráfica No. 11).

Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia con datos de Millard (2005)

Se señala (Fondo Económico de Chiapas, 2005) que la competencia internacional es ahora entre cadenas productivas, lo significa que la estrategia en el mundo de los negocios es hacer más eficiente la cadena productiva, que permita una mejor integración entre sus participantes, reducir los costos de transacción, tener suministros seguros en calidad y tiempo, de insumos y/o productos; pero sobre todo, que permita alcanzar una mayor competitividad para los participantes de la cadena.

En este sentido, el conocimiento de la cadena permite identificar quienes la constituyen y su respectivo rol, como intervienen los proveedores de insumos y bienes de capital, producción, acondicionamiento y empaque, y otras actividades de postcosecha de productos y servicios de apoyo (acopio, almacenamiento, conservación en frío, transporte), la industria de la transformación, la distribución mayorista y minorista de alimentos y la demanda final.

Por lo tanto, en la medida que se conozca la cadena, los procesos existentes y sus interrelaciones, ya sea hacia adelante o hacia atrás, permiten crear alianzas con los participantes de la misma, y de esta manera, se convierte en una ventaja competitiva para el negocio actual o para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios.

La producción de café se dirige, como se señaló anteriormente, al mercado internacional, ya que el consumo de café en México es limitado, comparado con Brasil que consume casi un 30% de su producción, en México no se encuentra en gusto de los jóvenes, quienes prefieren bebidas carbonatadas; provocando que el consumo per cápita sea de apenas 2.7 kilogramos por persona, mientras que en Brasil, Ecuador y Costa Rica, el consumo asciende a 5 kilogramos por persona.

Paralelamente, ha aparecido nuevas oportunidades para que la producción mexicana expanda sus exportaciones en el mercado internacional debido a que países como Japón y China han tenido crecimientos importantes en el consumo de café, lo que representa una gran oportunidad para la expansión del consumo, ya que aún cuando son países que tradicionalmente consumen té, los consumidores orientales, sobretodo japoneses han adoptado hábitos occidentales como tomar café (Fondo Económico de Chiapas, 2004).

5. El caso de las Cooperativas de la Reserva de El Triunfo, Conservación Internacional (CI), Agroindustria Unidas de México (AMSA) y la Empresa Starbucks.

5.1. Objeto de Estudio

El caso de estudio, que soporta esta investigación, describe y analiza la implementación de la estrategia de un modelo de negocio con la participación de dos instituciones líderes en su área, Conservación Internacional⁸ (CI) y Starbucks. El primero, en conservación del medio ambiente y el segundo en cafés de especialidad.

La investigación giró en torno a este proyecto específico y se centro en el análisis de cómo una firma líder puede jugar un papel importante en la integración de la cadena de valor. Además, la investigación buscaba evidencias que permitan establecer si la eficiencia en los procesos de integración en la cadena de valor del café permiten disminuir los costos de transacción de los productores rurales, en este caso de los miembros de las cooperativas de la reserva del “El Triunfo”, permitiendo un incremento de los ingresos de los productores rurales y abatiendo sus costos de transacción.

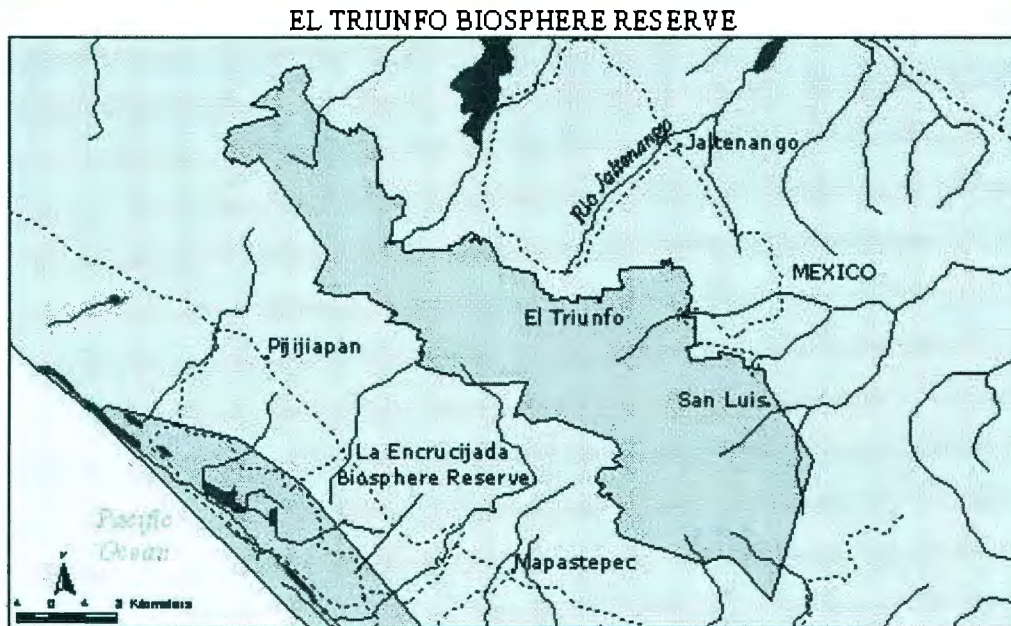
⁸ Es un organismo no gubernamental, fundado en 1987 y con operaciones en 40 países. Su propósito fundamental según su propia misión es conservar el patrimonio vivo del planeta, la biodiversidad global y demostrar que las sociedades humanas pueden vivir en armonía con la naturaleza (Conservación Internacional, 2007).

En 1997, el proyecto fue inicialmente liderado por CI y la agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) y, posteriormente, Starbucks. El propósito de CI era introducir mejores prácticas de conservación para proteger la biodiversidad del medio ambiente, buscando empresas que, como Starbucks, las reconocieran, pagando a los productores precios por arriba del mercado.

Los productores que fueron elegidos se ubican en la zona de amortiguamientos de una de las reservas de la biosfera más importante a nivel internacional, la Reserva de “El Triunfo”, zona que cuenta con una extensión aproximada de 120,000 hectáreas protegidas de selva que alberga especies en peligro de extinción, como el quetzal, y además cuenta con las mejores condiciones climáticas de humedad, temperatura, altura, vientos y tierra para el cultivo de café, que hacen que la producción de éste en esa zona tenga condiciones especiales que lo califican como de los mejores del mundo. CI seleccionó este lugar por la importancia de la diversidad biológica de la zona y porque la producción de café es la principal actividad económica de la zona. La producción de café presenta retos muy grandes para la conservación de la biodiversidad de la Reserva, ya que tradicionalmente los productores talaban los bosques para sembrar, invadiendo las tierras protegidas, vertiendo las aguas de desecho, contaminando los ríos.

La reserva “El Triunfo” se extiende a lo largo de las montañas de la Sierra Madre en el estado de Chiapas, cuenta con bosques nubosos, tropicales de pino y roble, así como sistemas hidrológicos de gran importancia para la población humana, ya que el área colecta el 10% de la precipitación de todo el país, que luego recoge el río Grijalva, que a su vez, provee el 30% de la energía hidroeléctrica del país (The Nature Conservancy, 2007).

Figura No. 6



Fuente: The Nature Conservancy.
<http://www.parksinperil.org/espanol/dondetrabajamos/mexico/areaprotegida/eltriufo.htm>

5.2. Antecedentes del Proyecto

En la zona de amortiguamiento de la reserva del “El Triunfo”, ubicado en el municipio de Angel Albino Corzo se localizan alrededor de 6,456 predios dedicados a la producción de café, de los cuales el 62% cuentan con una extensión de 1 a 5 hectáreas, lo que muestra que la producción cafetalera, como en el resto del estado,

la realizan fundamentalmente pequeños productores agrícolas (COMCAFE-SOLUCIONES ESTRATÉGICAS, 2006).

Como se describió en el capítulo 1, debido a los bajos precios del café, los productores vieron seriamente mermados sus ingresos, por lo que recurrieron a otras actividades que contribuían a agravar la problemática de la integridad biológica de la reserva del “El Triunfo”, que se veía amenazada por la introducción de ganadería extensiva, incendios forestales, extracción ilegal de madera, tráfico de especies exóticas y el establecimiento de poblados en las cercanías de la reserva, que presionaban a la misma. Conservación Internacional (CI), Starbucks y la Comisión de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), intercambiaron su interés en buscar esquemas que redujeran el nivel de amenaza mejorando los ingresos de los productores de la zona, promoviendo mejores prácticas para la producción de café de sombra, previniendo la erosión de la tierra, para proteger el hábitat de las especies nativas y alcanzar una producción agrícola sin destruir el medio ambiente.

Conservación Internacional inicia un proyecto en 1997⁹, cuyo objetivo era la definición y promoción de las mejores prácticas de administración de la tierra y la conservación de la biodiversidad en la zona de amortiguamiento de la reserva de la Biosfera de “El Triunfo”, y mostrar que por medio de la adopción de éstas los productores podían obtener beneficios económicos y sociales, sin afectar su entorno, considerando que la mayoría de los productores cafetaleros poseen en promedio de 1 a 5 hectáreas COMCAFE-SOLUCIONES ESTRATÉGICAS (2006) y, además, había que buscar nuevos mecanismos que permitieran que la producción de estos pequeños propietarios tuvieran la posibilidad de alcanzar el mercado internacional en mejores condiciones de competencia.

⁹ En 1997 otra organización denominada IDESMAC ya había propuesto un proyecto de “café sostenible” en la zona con el mismo propósito. T. Castillejos (comunicación personal, 1 de Noviembre de 2007)

El concepto de mejores prácticas comprende una serie de actividades que buscan impactar en la calidad del café, mitigar el impacto de las plagas, la conservación del suelo y ríos, así como la protección de los bosques y el mejoramiento de las habilidades de negocios de los productores. El resultado de estas mejores prácticas sería lo que se conoce como café de conservación y había que buscar, dada la creciente preocupación por el medio ambiente, consumidores que estuvieran dispuestos a pagar por un café cuyos atributos provienen de su origen, así como de los métodos empleados para producirlos y de quienes lo producen. De esta manera hay dos atributos fundamentales que había que buscar que fueran reconocidos, la parte ambiental y la parte social.

5.3. Participantes en el Proyecto

CI reconocía que la sustentabilidad de la reserva requería ofrecer a los productores de la zona alternativas sostenibles de vida a partir de lo que ha sido su principal actividad: el cultivo del café. Es por esto que CI planteó a los productores que para incrementar sus ingresos y ganancias era necesaria la ampliación de su mercado y realizar transacciones más eficientes en la cadena de valor.

El papel principal de CI fue buscar la asociación y reunir a las empresas en la cadena de valor, así como a las organizaciones gubernamentales y de conservación para definir y promover las mejores prácticas; proveer y facilitar, según fuera el caso, de servicios financieros y de organización a los productores para que adoptaban las mejores prácticas y, de esta manera, incrementar su eficiencia.

A través de la agencia norteamericana United States Agency for International Development (USAID), CI consigue con AMAP (Accelerate Microenterprise Advancement Project) un contrato para la adquisición de servicios técnicos dirigidos a diseñar, implementar y evaluar programas de desarrollo de microempresas, las cuales son consideradas herramientas para el crecimiento económico y disminución de la pobreza (Simmons, 2004).

En 1998 Starbucks firmo un acuerdo de colaboración con CI e inició invirtiendo en el lugar del proyecto Chiapas. El primer acuerdo no comprometía a la empresa a realizar compras, pero una vez que las muestras alcanzaron las condiciones de calidad requeridas se realizó el primer pedido. Starbucks renovó el acuerdo y elevó su compromiso, incluyendo, en 2000, otros proyectos en América Latina. Los primeros tres años de colaboración, que fueron de, 1998-2001, introdujo el principal elemento del diseño del proyecto y establecía el papel del sector privado como un elemento importante de cambio. La empresa y la oficina de cooperación voluntaria de USAID reconocieron a CI otorgándole el reconocimiento a Matching Grant en el año 2000. Starbucks renovó, por tercera ocasión, el acuerdo con CI en 2003.

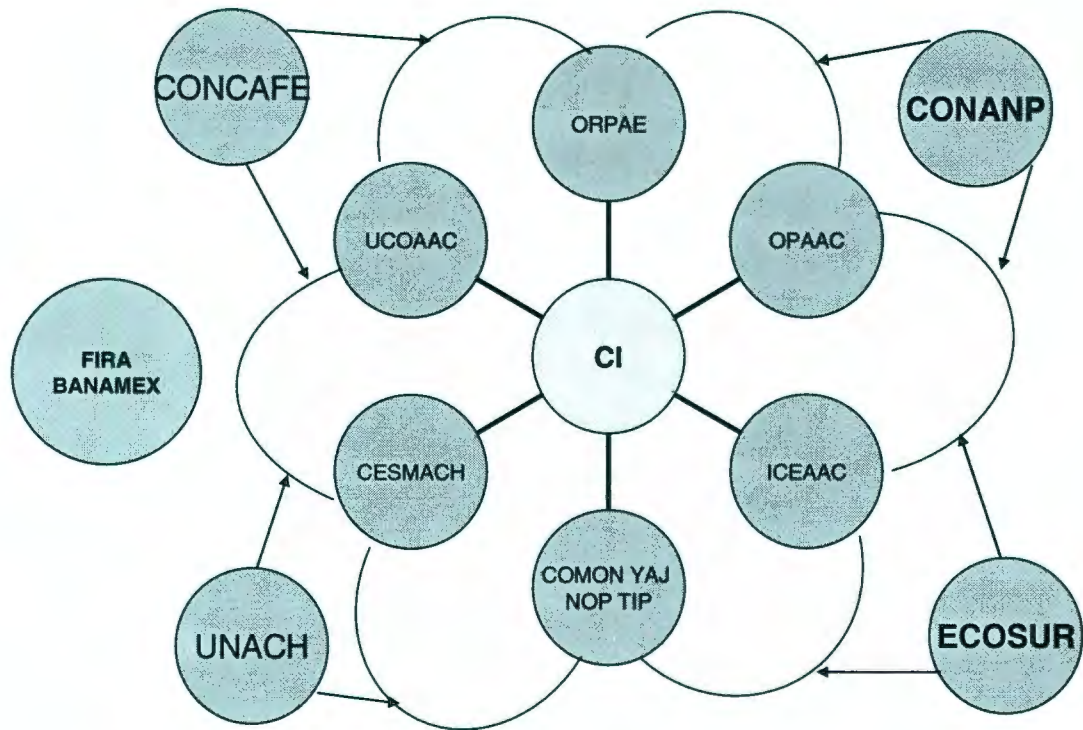
Starbucks café como donante de CI, fue llamada a participar en el proyecto dado el prestigio de la marca y el interés mostrado por la empresa para contribuir al desarrollo de los productores rurales de regiones pobres, además de trabajar en su propia imagen como empresa con responsabilidad social, como lo muestra en su imagen publicitaria, convirtiéndose incluso en una de sus estrategias de negocio.

Agroindustria Unidas de México (AMSA), empresa privada maquiladora y una de las principales exportadoras de café mexicano, junto con Jacobs,

Expogranos, Becafisa-Volcafé y Nestlé dominan la mayor parte de la comercialización del grano. La empresa AMSA es filial de la estadounidense Atlantic Coffee, esta empresa financia a una gran red de compradores, "coyotes", adquiriendo aproximadamente el 40% de la producción en México, (Alvarado et al., 2006).

Figura No. 7

PROYECTO CAFÉ DE CONSERVACIÓN EN LA RESERVA DE EL TRIUNFO (1997-1999)



Fuente: Elaborado a partir de Jarquin, 2005

Por la parte social, las cooperativas que inicialmente participaron en el proyecto fueron CESMACH (Campesinos Ecológicos de La Sierra Madre de Chiapas), ICEAAC (Indígenas y Campesinos Ecológicos de Angel Albino Corzo), Comon Yaj Nop Tic, FINCA, OPCAAC (Organización de Productores de Café de Ángel Albino Corzo), ORPAE (Organización Regional de Productores Agro Ecológicos) y de la parte académica investigadores del Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR), FIRA y BANAMEX como instituciones financiadoras (Jarquin, 2005).

5.4. Consideraciones Generales del Modelo

Los asesores del proyecto¹⁰ consideraban que había que desarrollar cinco factores para garantizar el éxito del proyecto:

1. Conseguir un producto con atributos especiales derivados de su origen y métodos de producción. Este fue el café de conservación, que daría un valor de mercado poniendo énfasis en la conservación de la biodiversidad a través de un sistema de mejores prácticas. La introducción de esta idea a los consumidores ha sido una practica de Starbucks para ampliar su mercado, para ello la firma propuso la creación de una marca especial denominada Organic Shade Grown Mexico Coffee.

¹⁰ La asesoría fue brindada por el programa de Business Development Services, (Miehlbrandt et al.,2003)

2. Acercamiento paulatino de servicios de apoyo. CI brindó, con fondos de USAID, los servicios de capacitación, extensión y exportación requeridos, mientras se construía el mercado para realizar transacciones independientes.
3. La introducción de una empresa comercializadora para que administrara las transacciones con Starbucks que permitiera incrementar la eficiencia y transparencia en las operaciones.
4. Acceso a servicios financieros, que comprendía el diseño de un programa de servicios financieros sustentable para que los productores manejaran su flujo de efectivo a bajo costo.
5. Fomentar políticas ambientales sustentables.

Para la adopción del concepto de mejores prácticas para la producción de café fue necesario que los productores dedicaran tiempo al entrenamiento técnico y, para ello, el mejor incentivo fue el pago de un sobreprecio que Starbucks llevaría a cabo al comprar el café que cumpliera con los requisitos de calidad.

Al buscar tener acceso a un nuevo mercado y obtener ventajas, los productores requerían de servicios financieros, de logística y comerciales, por lo que CI empezó a proveerlos ya que considero que los productores no tenían experiencia, con escasos conocimientos administrativos y con barreras de comunicación para transmitir el concepto de mejores prácticas al resto de los productores, así como las obligaciones asociadas con la recepción de créditos y la inserción a los mercados internacionales. La atención de CI a las cooperativas

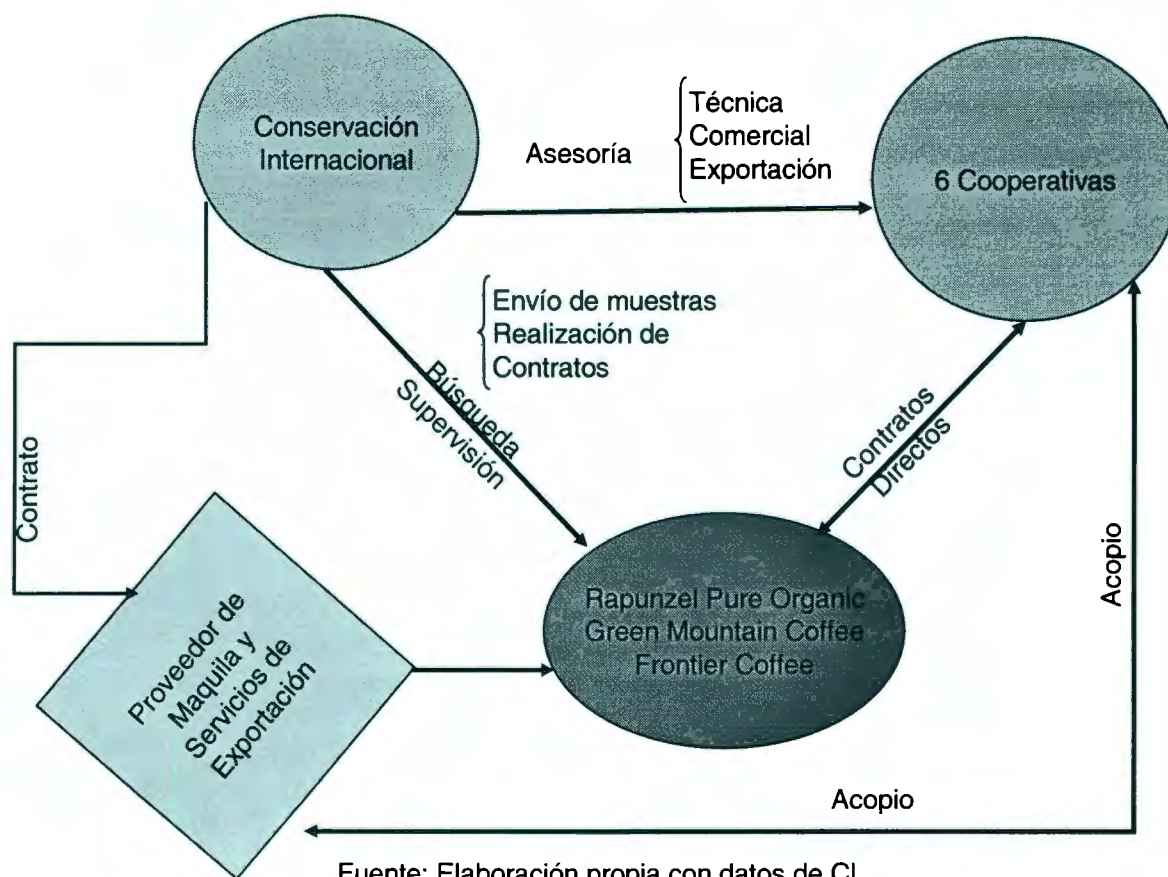
estuvo directamente enfocada a la capacitación y extensión agrícola, planeación de negocios y servicios financieros para la obtención de créditos. Paulatinamente, estos servicios fueron prestados por proveedores independientes, incluyendo a los promotores comunitarios.

De las cooperativas que se incorporaron al proyecto desde 1997, solamente la CESMACH tenía experiencia en los mercados de exportación, por lo que de alguna manera conocían los procesos del mismo. Para entonces CI no tenía aún la asociación con Starbucks, por lo que se necesitaba identificar clientes que pudieran comprar el café, lo que se dio cuando tres compañías de café de especialidad ofrecieron facilidades de compra: Rapunzel Pure Organic, que es una compañía norteamericana, colocó un pedido de café en 1997 y firmó un acuerdo de licenciamiento para lanzar un nuevo producto trayendo el logo de CI y un mensaje de conservación. Green Mountain Coffee Roasters también establecieron su primer pedido y firmaron ese año un acuerdo con CI para invertir en el sitio del proyecto y promover su concepto, a la fecha ha continuado comprando pequeñas cantidades a estos productores. Frontier Coffee fue otro cliente. Acuerdos seguros de licenciamiento y compromisos de inversión contribuyeron a cubrir algunos costos de CI, durante la implementación (ver figura).

Como se ilustra en la figura (No. 8), CI negociaba los contratos con los compradores debido a la inexperiencia de las cooperativas, facilitaba el envío y aprobación de muestras y literalmente acompañaba a las cooperativas a las agencias, y realizaba los envíos completando los requerimientos de exportación.

Figura No. 8

PRIMER ACUERDO DE EXPORTACIÓN 1999



Debido a que la cosecha se realiza entre los meses de Noviembre y Febrero, y los contratos son enviados a la mitad del año, CI se involucraba en detalle en las transacciones e intervenía como canal de comunicación entre compradores y vendedores para evitar que las cooperativas sufrieran pérdidas en el mercado por la baja calidad del producto o del servicio. La preocupación de los productores sobre los intermediarios y las debilidades para competir con ellos, la

novedad del concepto de mejores practicas, la carencia de proveedores de servicios en la región, y la lejanía del estado de Chiapas de los puntos de distribución del café de exportación fueron los factores clave que influyeron para que CI tomara el papel de acercarse como proveedor directo de estos servicios.

El criterio de participación era el compromiso de implementar las mejores prácticas y la localización de las fincas en la zona de amortiguamiento de la reserva de la Biosfera de “El Triunfo”. CI dio preferencia a los productores de las zonas altas por consideraciones de calidad y también a aquellos que habían iniciado el procedimiento para la certificación orgánica. Existía un procedimiento formal para la aplicación y un curso de introducción para los nuevos participantes. CI estaba particularmente interesado en atraer a grandes propietarios de fincas a el proyecto con el objetivo de extender las mejores prácticas en un área de la región lo más amplia posible.

En Agosto de 1999, las cooperativas llevaron a cabo su primera venta a Starbucks, al mismo tiempo que la empresa lanzaba una nueva marca, Organic Shade Grown Mexico, en todas sus tiendas de Estados Unidos. El producto traía en el empaque el logo de CI y un mensaje de conservación. Las ventas en sus tiendas y en el sitio Web de Starbucks fueron inesperadamente altas y éste no pudo mantener su stock anual debido a su limitada producción (Millard, 2005). El concepto de café de sombra no era desconocido entonces en el mercado internacional. En ese año, otras compañías de café de especialidad habían introducido productos que referían en sus empaques el valor de la conservación de bosques y áreas naturales como habitat de pájaros, y de otras especies en peligro de extinción (Nájera Elizalde, 2002). El producto de Starbucks fue novedoso por su atributo de considerar la conservación como todo un sistema de mejores prácticas y el compromiso de la empresa, después del año 2000, para desarrollar un sistema completo de compras basado en un concepto ambiental y de responsabilidad social.

Starbucks inicialmente estableció contratos directamente con las cooperativas pero se tuvieron dificultades para establecer un modelo de comercialización sustentable. Las cooperativas habían demostrado en años anteriores su inmadurez para alcanzar sus propias metas de exportación directa, fallando en aspectos fundamentales como el envío de muestras y la entrega dentro del período contratado, notificación de envíos, envío de la documentación completa, envío de producto siempre de la misma calidad, y envío de la cantidad exacta contratada. La brecha entre la experiencia de las cooperativas y los requerimientos de exportación de una compañía de gran dimensión como lo es Starbucks se puso de manifiesto. Recibir el producto a tiempo y de las calidades especificadas requirió de la intervención de CI en todas las áreas de las cooperativas, incluyendo la comercialización para lo que se contrató a beneficios locales para maquilar el café pergamino.

Al crecer la demanda de su marca Shade Grown Mexico, Starbucks manifiesta la necesidad de establecer un mecanismo de comercialización más sustentable, ya que requería de incrementar las compras como lo ilustra el cuadro, por lo que propone la participación de una comercializadora.

Durante la cosecha 2000/01 las cooperativas se habían opuesto a la propuesta de CI de incorporar a una empresa comercializadora al proyecto, pero más tarde llegó a ser urgente para CI dado que su rol para cubrir las carencias de las cooperativas y mantener el nivel de producción no eran precisamente de su competencia, además de la presión de Starbucks para establecer un mecanismo de proveedores más eficiente. Es por ello que CI establece una relación con la filial en Chiapas de la empresa Agroindustrias Unidas de México (AMSA), con la que negoció el proveer los servicios de exportación a las cooperativas para la siguiente cosecha, 2001/02. AMSA recibió el café pergamino, lo procesó, seleccionó, evaluó y preparó la documentación para la exportación (Cuadro No. 9).

Cuadro No. 9

Ventas de las Cooperativas a Starbucks en las Cosechas 1999/00-2003/2004

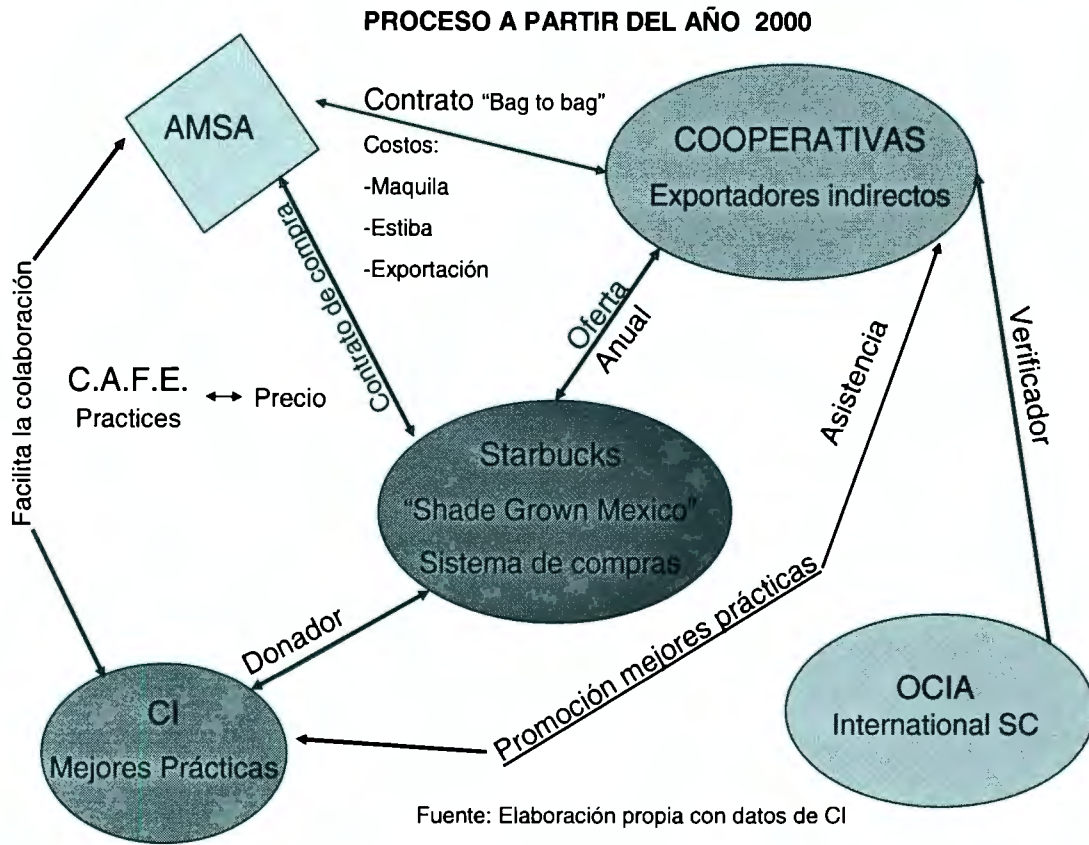
Qq de 46Kg = 100Lb

| Cliente | 1999/2000 | 2000/01 | 2001/02 | 2002/03 | 2003/04 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Starbucks | 6,608.70 | 15,695.65 | 34,695.65 | 37,173.91 | 34,695.65 |
| Otros | 4,956.52 | 1,652.17 | 1,652.17 | 1,652.17 | - |
| Total | 11,565.22 | 17,347.83 | 36,347.83 | 38,826.09 | 34,695.65 |

Fuente: Elaboración propia con datos de CI

El arreglo continuo para la siguiente cosecha, 2002/03, logrando AMSA proveer de una producción con alta calidad de exportación que ellos previamente no habían logrado obtener de otros maquiladores locales. AMSA también regresó a las cooperativas los granos dañados, conocidos localmente como desmanches, considerado de poco valor para incrementar las utilidades de los productores, pero que pueden ser vendidos en los mercados locales. Estas mejoras compensaban el pago adicional hecho a AMSA por las cooperativas para la preparación y exportación de su producto.

Figura No. 9



Después de recibir los embarques del 2003, Starbucks decidió cambiar el procedimiento de exportación para futuros envíos. La empresa solicitó que AMSA

comprara a las cooperativas y que le vendiera a Starbucks y pidió a CI facilitar el nuevo acuerdo. La razón del cambio fue que éste reducía los costos de transacción de Starbucks al negociar solamente con un proveedor, con el cual además podía tener una comunicación directa. Las cooperativas no pueden comunicarse con los clientes internacionales, ya que no todos cuentan con teléfonos u otros medios de comunicación, no hablan inglés y muchos no saben escribir (Millard, 2005).

El nuevo esquema de comercialización requería de un contrato de compra por Starbucks que establecía tanto el precio que la empresa pagaba a AMSA, así como el precio que AMSA, a su vez, pagaría a las cooperativas. CI facilitó la negociación entre AMSA y las cooperativas detallando el costo de cada uno de los servicios de maquila y exportación que AMSA proveería. Inicialmente, cuando exportaban directamente, las cooperativas estuvieron manejando diferentes funciones, este factor, combinado con la escasa experiencia administrativa de los productores, hizo muy difícil tener un análisis preciso de costos. Cuando AMSA se incorporó a la cadena, las cooperativas fueron dejadas con pocas funciones y llegó a ser fácil calcular sus costos exactos. Esta transparencia ayudó a que las cooperativas se convencieran de la participación de AMSA. La experiencia de Starbucks en el proyecto de Chiapas ha puesto de manifiesto la importancia que tiene la transparencia en la cadena de valor, la cual fue introducida en las prácticas del proyecto C.A.F.E (Starbucks, 2005).

A pesar que el nuevo mecanismo parecía más sencillo y transparente para las cooperativas, cuatro de éstas rechazaron los requerimientos para trabajar a través de un intermediario que percibían no había sido justo con ellos en el pasado. Las cooperativas consideraban que ellos obtendrían precios de venta altos de cualquier manera. Se llevaron a cabo reuniones para tratar de resolver el conflicto; sin embargo, cuatro de las seis cooperativas que iniciaron el proyecto, Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas, SC (CESMACH), Finca Triunfo Verde SC (FTV), Organización de Productores de Café de Ángel Albino Corzo SSS (OPCAAC) y la Organización Regional de Productores Agroecológicos SSS (ORPAE),

decidieron abandonar el proyecto. Incluso algunos denunciaron a CI porque supuestamente debilitaba y dividía a las cooperativas. Otras cooperativas participantes en ese tiempo se mantuvieron en el proyecto¹¹, mientras AMSA continuaba ofreciendo sus servicios de manera individual a los productores que estuvieran implementando las mejores prácticas y deseaban continuar vendiendo a Starbucks. Un buen número de estos aceptó, y el resultado fue que el monto de café vendido a Starbucks durante la cosecha de 2003/04 fue al menos del mismo nivel que el del año anterior, a pesar del conflicto (Mariscal, 2004).

Cuadro No. 10

| Precio Pagado a los Productores por Lb de Café Pergamino después de Deducir el Pago de Servicios | | | | | |
|---|-----------|---------|---------|---------|---------|
| | 1999/2000 | 2000/01 | 2001/02 | 2002/03 | 2003/04 |
| Orgánico | 10.05 | 9.43 | 9.47 | 9.73 | 10.16 |
| En transición | 8.20 | 6.32 | 6.22 | 7.78 | 8.92 |
| % arriba del precio local | | 61% | 87% | 75% | 47% |

Fuente: CI

Aún cuando el precio de compra de Starbucks no cambio sustancialmente (Cuadro No. 10), para los productores el resultado del nuevo procedimiento de

¹¹ En acuerdo permanecieron las cooperativas Comon Yaj Nop Tic, Sierra Morena, UPROCIV, Arroyo Negro, Santa Teresa, Esmeralda, Nueva Esperanza, Finca el Retiro y Santa Rosa.

exportación fue positivo, ganaron más por su café que en año anterior, 2003, cuando exportaron a través de sus cooperativas porque se incremento la eficiencia en las transacciones de la cadena de valor. Más aún, las cooperativas mejoraron su flujo de efectivo y AMSA les pagó sobre las entregas de café, disminuyendo el riesgo, dado que AMSA asumía el control de la calidad bajo los estándares de Starbucks, evitando así la posibilidad de rechazo de los embarques.

Starbucks maneja dos niveles de precios, uno para el café certificado orgánico y otro para los cafés en transición, por ejemplo los cafés que se encuentran dentro de los tres años del periodo de transición en la conversión a orgánico y que aún no está certificado. La tabla muestra los pagos a los productores.

La carencia de servicios financiero es un factor que no permite a muchos productores rurales salir de la pobreza, ya que frecuentemente los compradores locales otorgan préstamos a los productores y los deducen de su pago cuando ellos reciben el café, usualmente se establecen bajos precios de compra y altas tasas de interés (Zapata Álvarez, 2007). Algunas veces los productores venden por otro lado porque obtienen mejores precios, a pesar de que han recibido adelantos de los compradores, ó “coyotes”, de tal forma que esto contribuye a que se endeuden y contribuye a la desconfianza que prevalece en muchas transacciones en comunidades rurales pobres en Chiapas. De acuerdo con algunas fuentes a las que tuvo acceso la investigadora, durante la crisis, en los 90’s, al menos 20 fincas de la zona del Soconusco fueron confiscadas por OMNICAFFE, filial de AMSA¹², por incumplimiento de pagos (H. Jan, comunicación personal, 16 de Julio, 2006).

¹² Estas fincas son principalmente de la zona de la Sierra y el Soconusco. Entre ellas se encuentran La Juchita, La oportunidad de mercado con Starbucks requería, por otro lado, de disponer de servicios financieros para los productores para invertirlos en mejores prácticas y para que las cooperativas pudieran financiar la exportación.

5.5. Los Costos Financieros

La oportunidad de mercado con Starbucks requería, por otro lado, disponer de servicios financieros para los productores para invertirlos en mejores prácticas y para que las cooperativas pudieran financiar la exportación. Para solventar estas necesidades financieras de las cooperativas CI busco, sin mucho éxito, instituciones locales de crédito. Algunos fondos llegaron cuando en el año 2000, el gobierno mexicano con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), puso en marcha el programa Fondo Acción, implementado a través de Banamex, con el propósito de proveer préstamos con bajas tasas de interés para el sector rural, así como proveer recursos para la asistencia y capacitación técnica. Nuevamente CI asumió el rol de proveedor director de estos servicios.

En Marzo de 2001, CI en cooperación con la organización Ecologic Enterprise Ventures, Inc., un fondo ambiental sin fines de lucro, lanzó el Fondo Verde (Verde Ventures) para otorgar préstamos a las cooperativas, CI capitalizó el fondo con un préstamo de International Finance Corporation (IFC). En 2000 se brindó un curso de capacitación en plan de negocios que permitía a las cooperativas preparar el documento del flujo de efectivo que soportaba la aplicación del Fondo. Los productores por primera vez empezaron a entender que era un plan de negocio con una proyección del flujo de efectivo que les ayuda a calcular cuanto financiamiento requerían, esto les permitiría tomar más control sobre el manejo de sus negocios.

La integración del Fondo Verde operó con un sistema de premios sobre el precio del café para aquellos productores que lograran la operación exitosa. De esta forma el Fondo financió a las cooperativas durante cuatro cosechas consecutivas,

de 2000/01 a 2003/04, con un total de \$1, 400,000 dólares en pre y poscosecha, recuperando el 100% de estos, a pesar de la fama de incumplimiento de pago de parte de los productores. Starbucks, por su parte, otorgó parcialmente préstamos de garantía y CI recuperó el principal con los pagos hechos por la empresa sobre entregas de café. Además, Fondo Verde incorporó un sistema de ahorro con el fin de que las cooperativas tuvieran una base para sus requerimientos futuros de préstamos. Adicionalmente, adquirirían un historial crediticio pudiendo llegar a ser sujetos de crédito en el futuro. Además, Fondo Acción fue persuadido por la experiencia exitosa de CI a iniciar préstamos en la cosecha de 2002/03 y continuó en 2003/04, otorgando cerca del 30% de los requerimientos de las cooperativas. Fondo Acción también participó en la revisión del plan de negocio y la implementación del programa de capacitación para la aplicación de créditos para armonizar sus procedimientos de aplicación con los del Fondo Verde.

El Fondo Acción como apoyo gubernamental tenía tasas de interés por debajo de los de Fondo Verde, pero CI no había identificado otros proveedores de servicios financieros. Fondo Verde cargaba una tasa de interés anual entre 12 y 16%, de lo cual una parte era dada como contribución a los costos de operación de CI en Chiapas. Esta fue una respuesta a la situación de los productores rurales que requieren de créditos de mediano tamaño para cubrir los gastos de la cosecha y la venta del grano.

Contar con un entorno favorable para el desarrollo de negocios es particularmente importante cuando la producción se realiza en áreas naturales protegidas. La relación entre las comunidades de bajos recursos y las autoridades de las áreas protegidas son generalmente complejas, ya que la protección de la reserva prohíbe la extracción de plantas de los bosques, tala de árboles para la construcción, medicinas y subsistencias en general. De ahí la presión sobre la comunidad cuya sobrevivencia depende de la agricultura, la cual es considerada como amenaza para la vida salvaje. CI ha buscado demostrar que el cultivo de café y la biodiversidad pueden ser compatibles con el desarrollo de la comunidad, por lo

que junto con la CONANP han colaborado en estudios respecto a patrones de vegetación y deforestación en “El Triunfo”; la CONANP participó permanentemente en el proceso de planeación del proyecto, por lo que el plan administrativo de la Reserva para el periodo 2003-2008 incluyó las mejores prácticas como uno de los ocho principios a desarrollar, incluyendo un indicador de avance del proyecto.

Una posterior política desarrollada en el año de 2003 representó una oportunidad para aumentar la sustentabilidad y la capacitación en el campo y extenderla para alcanzar las mejores prácticas, cuando el gobierno introdujo un nuevo programa para acreditar las habilidades desarrolladas como una forma de mejorar las oportunidades de las personas que no habían podido tener la oportunidad de estudiar de manera formal. El logró el reconocimiento de los cursos de capacitación por la Secretaría de Educación Pública para que los promotores que habían tomado la capacitación de mejores prácticas. Esto les permitía, posteriormente, ofrecer sus servicios al resto de los productores y a las cooperativas interesadas en implementar estas prácticas.

Es importante señalar que los costos de los servicios ofrecidos a los productores durante el proceso debían ser cubiertos sin ningún problema por ellos como parte del costo total del proceso de exportación de café, incluyendo el pago de impuestos. Esto hizo que el proyecto pudiera tener un crecimiento sustancial.

El proyecto aprovechó las nuevas tendencias del mercado a favor de los cafés de especialidad y el poder de compra de las firmas líderes, junto con el propósito de incrementar el beneficio de los productores, para implementar un sistema administrativo para la cadena de valor que guiara la forma de como deben realizarse las transacciones.

5.6. Las Cooperativas como Empresas Sociales

Como se mencionó en el apartado 5.4., las cooperativas a pesar de producir café de excelente calidad, la mayoría de sus miembros carecen de las habilidades técnicas y conocimientos administrativos para operar en el mercado internacional. Es por ello que, para mejorar la competitividad de las mismas y disminuir sus costos de transacción, se requiere de incrementar la demanda, eficientar sus procesos y mejorar la calidad de su producto. Analizando la cadena de valor se pueden identificar estrategias más efectivas para que una empresa cafetalera logre una mejor posición competitiva. En el sector cafetalero podría ser alcanzado por tres diferentes caminos:

- Mejorando la tecnología para producción del grano con calidad y sin afectar el costo, a través de procesos de modernización.
- Agregando valor al proceso local, durante la transformación del producto.
- Integrando más funciones de la cadena de valor, como la industrialización o la exportación directa, en lugar de hacerlo a través de comercializadoras, conocida como transformación funcional (Millar, 2005).

Estas opciones no eran mutuamente excluyentes, en el caso que vendieran directamente a los importadores de café tendrían necesariamente que requerir de mejorar tanto el producto, como el servicio al cliente y puede ser hecho solo con el proceso completo y seleccionando el grano.

En entrevista con Fernando Mendoza (comunicación personal, 28 de Agosto, 2007) se señala que las Organizaciones de productores como el ISMAM, FIECH, Unión de Ejidos de San Fernando, Unión de Ejidos de la Selva consideran la exportación directa como la estrategia optima para ellos. Sin embargo, mientras se avanza a lo largo de la cadena de valor los productores se enfrentan a riesgos

significativos y por lo tanto no siempre es la forma de incrementar los ingresos de los productores, pues puede quedar gran parte de la producción sin ser comercializada. Además, la inexperiencia en los negocios provoca un desconocimiento del adecuado procesamiento del producto y de los procedimientos de comercialización para el envío y entregar de café con calidad uniforme y proveer de un servicio de alta calidad para los compradores internacionales, ya que la mayoría de ellos son pequeños productores, lo que no les permite realizar contratos competitivos. Aún cuando no es parte de esta investigación, cabe señalar que muchas cooperativas han sufrido fracturas internas por inconformidad de sus dirigentes, quien en la medida que van ganando conocimiento y control de los procesos se alejan de la base misma que los sustenta, los propios productores, incluso provocando la desaparición o fractura de las organizaciones.

5.7. Las Cooperativas como Empresas Sociales

Cuando inició el proyecto CI se enfrentó con la decisión de facilitar a los productores la exportación directa a tres cooperativas establecidas en las cercanías de la reserva de la Biosfera de El Triunfo. Esta decisión se basó en el interés de los productores de constituir sus propias organizaciones para competir con los comercializadores privados, quienes tienen compradores, “coyotes”, que otorgan adelantos para la compra del café en las localidades, ofreciendo precios muy alejados de los que fija el mercado internacional, aprovechando la escasa información sobre mercados y sus necesidades de capital, además de otorgarles prestamos a tasas de interés exorbitantes, incurriendo en acciones oportunistas. Ni los productores de manera individual, ni las cooperativas tenían claro los riesgos y costos que involucra una estrategia de exportación directa.

La efectividad de las cooperativas de café depende de que tan competitivas sean en proveer los servicios requeridos por sus miembros, incluyendo las habilidades de negociación con los proveedores de servicios de maquila y venta. El

mercado está dispuesto a pagar un premio sobre el precio del grano, pero la extensión de estos pagos al resto de los productores y sus cooperativas, depende de la eficiencia de las operaciones y de la integridad de sus sistemas internos de control.

La mayor parte de las cooperativas de café carecen de capacitación básica en cuestiones administrativas y de negocio, éstas han sido formadas en el estado no como entidades de negocio, sino como entidades legales exentas del pago de impuestos para promover la solidaridad social y el bienestar de los miembros y sus comunidades. Sus miembros suelen tener bajos niveles de escolaridad y carecen de experiencia en administración de negocios, situación que causa una gran dependencia hacia el personal técnico que el gobierno o algunas ONG's brindan para atenderlos de manera subsidiada.

Por lo anterior CI inició con la capacitación de los productores a través de las cooperativas, pero encontró que la replica era escasa y los niveles de adopción extremadamente bajos. Con un equipo técnico carente de capacidad para realizar estimaciones de producción, contratos con compradores y una cantidad insuficiente de café para que ellos pudieran cumplir y calcular sus necesidades de crédito y alcanzar los estándares mínimos de certificación orgánica o las mejores prácticas demandadas, los productores fueron expuestos a riesgos y a tomar obligaciones sin contar con la información completa.

El interés inicial de CI fue la implementación de mejores prácticas para la producción de café, pero luego cambió su enfoque cuando se dio cuenta que la mejor opción era proveer entrenamiento y servicios de extensión de manera directa a los productores para enseñarlas y apoyar su adopción. Sin embargo, el costo de tomar el rol de proveedores de servicios era sumamente alto. Tomó un largo tiempo

organizar las reuniones, las actividades que algunas veces tuvieron que ser repetidas porque no todos los productores asistían y los viajes de los miembros a las mismas tomaba tiempo. Buscando evitar la dependencia de largo plazo, CI incluyó de tiempo completo a un equipo de técnicos para la atención de las cooperativas, llamada Aires del Cambio, quienes eran los únicos proveedores de servicios en la región.

5.8. Las Mejores Prácticas como Estrategia de Negocio

La adopción de las mejores prácticas tenía como objetivo que los productores alcanzaran una mejor posición competitiva. Las cooperativas que participaron en el proyecto ya contaban con una certificación orgánica, la cual es alcanzable en Chiapas con un costo más o menos accesible, ya que ha sido una práctica que se ha ido generalizando. Las mejores practicas que CI desarrollo en el proyecto iban más allá del estándar orgánico, consideradas insuficiente para crear una conectividad biológica y conservar el ecosistema, por lo que CI y Starbucks crearon un sistema que proveía de incentivos a los productores para que las adopten. Según con CI (2004), las mejores prácticas tiene cuatro etapas:

1. Diseño de un marco general. En 2001 CI desarrollo el documento Principios para la Producción de Café de Conservación (Conservation Principles for Coffee Production), junto con otros organismos internacionales como Choice Council, Rainforest Alliance, the Smithsonian Migratory Bird Center, and the Summit Foundation, consultando a los líderes de la industria, incluyendo a Starbucks, las organizaciones de productores y las organizaciones no gubernamentales (CI, 2001).
2. Se desarrollo un documento basado en alcances locales, conocimiento y prácticas locales.

3. Se realizaron varios focus groups con los productores para definir las mejores prácticas para cada lugar.
4. Se revisaron y afinaron las etapas con los expertos nacionales e internacionales. Las mejores prácticas periódicamente se actualizaban para que se reflejaran en el conocimiento ganado a través de su aplicación. La participación cercana creaba un soporte para las prácticas entre los productores, torrefactores y otros prestadores de servicios.

Estos principios establecieron la base para que Starbucks desarrollara su propio sistema de guía de compras (Purchasing Guidelines), definiendo los parámetros económicos, sociales, ambientales y los estándares de calidad para la producción y procesado del café. El proyecto Chiapas, como fue denominado, llegó a ser el sitio para probar los lineamientos, entrenamiento, asistencia técnica, los servicios financieros y el monitoreo del programa necesario para promover su adopción. Basado en estos lineamientos y con el apoyo técnico de CI, Starbucks introdujo en Noviembre de 2001 el programa denominado Preferred Supplier Program (PSP). Esta innovación comprometía a la compañía a implementar durante un periodo de tiempo un mecanismo que proveía de un sistema de compras preferenciales a los productores de café de la zona para que produjeran café verde que fuera cosechado, procesado y comercializado de una manera económica, social y ambientalmente responsable. Para el desarrollo del programa Starbucks solicitó la ayuda de Scientific Certification Systems para evaluar a los productores usando un sistema de puntos, que reconociera sus alcances, involucrando criterios sociales, ambientales y de calidad. Operaba sobre la base de autoevaluaciones, usando documentación ya existente, con la cual se verificaba el proceso, más que contratar una supervisión externa. El resultado fue un bajo costo, no complicado, y reportes basados en los lineamientos establecidos, que permitían documentar el valor agregado a través de la cadena y que además era compatible con otros sistemas de certificación, y altamente participativo (T. Castillejos, comunicación personal, 16 de Julio, 2007).

Los productores que aplicaban el PSP (Preferred Supplier Program) y alcanzaban un mínimo de 60% de la calificación total de desempeño y 60% en el estatus en cada tema establecido por Starbucks, les hacía ganar contratos de prioridad de compra, con términos preferenciales. Por otro lado, para aquellos productores que alcanzaban por arriba del 80% del puntaje, con un mínimo de 60% en cada área, eran reconocidos con el estatus de Strategic Supplier. Esto les traía beneficios adicionales, un premio sobre el precio cada año de \$0.05 dólares por libra sobre todo el café reunido con los lineamientos del programa y enviado por los productores que se incorporaron y que alcanzaron al menos diez puntos de incremento su puntaje sobre 80% más que el año anterior. Para aplicar al sistema, los productores requerían de al menos una muestra aprobada por Starbucks (Millard, 2005).

En Marzo de 2004, Starbucks renombró y relanzó el PSP como "Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.) Practices, que añadía condiciones sociales, aspectos laborales, prácticas ambientales, procesamiento del café y criterios de transparencia en el uso de los recursos económicos. El programa C.A.F.E. tenía como objetivo evaluar, impulsar y registrar el café de los productores, procesadores y proveedores para adoptar prácticas sostenibles con el objetivo de asegurar, a largo plazo, el futuro del programa (Starbucks, 2005).

C.A.F.E Practices es un mecanismo de evaluación numérica para los productores y vendedores de café que deseen realizar negocios con Starbucks. Actualmente existe un entrenamiento para verificadores de prácticas C.A.F.E., que CI ayudó a implementar. Muchos de ellos son inspectores o verificadores de otras agencias certificadoras, minimizando el costo de verificación. Hay una importante consideración en un mercado caracterizado por la proliferación de esquemas de certificación, que no tienen que ver los costos de los productores. Starbucks se comprometió a comprar el 60% del café verificado proveniente del programa C.A.F.E. Practices para 2007. En este sentido, Starbucks usa su posición como firma líder que impulsa las mejores prácticas ambientales y sociales a través de la cadena de valor del café de especialidad beneficiando su imagen, ayudando a los

pequeños productores. Este liderazgo también ha impulsado, como un reto, a otras empresas a moverse en una dirección similar, que evita o al menos disminuye la debilidad para competir de los como productores y oferentes de materias primas, como es el caso del café verde (Bernabé Ruíz Gallegos, comunicación personal, 20 de agosto 2007).

5.9. Costos de Extensión y Capacitación

CI requería que los productores que participaran en el proyecto tomarán los cursos de entrenamiento en calidad y técnicas para administrar una finca y que estuvieran dispuestos a implementar el aprendizaje. En el año 2000 se extendió la capacitación, incluyéndose la planeación de negocios. La capacitación en Coffee Quality tenía como objetivo mejorar el control de enfermedades, elevar las cosechas de café cereza y mejorar la técnica del proceso del beneficio húmedo, dando lineamientos para el cuidado de las plantas de café, que con mayor calidad pudiera ser procesado por las cooperativas, para esto Starbucks realizó pruebas de calidad en las muestras enviadas y retroalimentación a las cooperativas sobre sus resultados (Teresa Castillejos, comunicación personal, 16 de Julio, 2007).

CI diseñó la propuesta de capacitación fijando metas para adoptar las mejores prácticas en un periodo de tiempo acordado con cada productor. Para que este pudiera mantenerse dentro del proyecto, debía alcanzar la meta anual. La información de las metas anuales de cada productor se registraban en el Plan y Evaluación de Administración de Fincas (Farm Management Plan and Evaluation), al cual todos los participantes tenían acceso. El proceso contaba de seis pasos (CI, 2001):

1. Establecer con GPS (Global Positioning System) un mapa preciso de localización de las plantaciones de café.

2. Realizar un diagnóstico de cada plantación para evaluar sus prácticas de cultivo de café, diversidad de sombra y uso de técnicas de producción orgánica.
3. Desarrollar un plan anual con cada productor para definir a corto y largo plazo para conservar la biodiversidad y mejorar la producción.
4. Evaluar y revisar el progreso de cada productor a través del logro de sus metas anuales e identificar nuevos retos, determinar, además nuevas necesidades de capacitación y acordar nuevas metas.
5. Evaluar el proceso de producción y calidad de café en cada plantación y en cada cosecha para formar a los productores en control de calidad, procesamiento, administración de trabajo, jornales, y mantenimiento poscosecha.
6. Informar a los productores sobre oportunidades de crédito, obligaciones contractuales y riesgos, actividades de capacitación y conservación.

La oportunidad, por un lado, de que el proyecto creciera con la colaboración de Starbucks, y la escasa capacidad de las cooperativas para proveer servicios a sus productores, por el otro, condujo a CI tomar la decisión de proveer directamente la capacitación a través de su propio staff de técnicos, esta decisión fue muy cara de implementar, ya que requería de la aplicación y procesamiento de encuestas a todos los productores en forma detallada para verificar muchos procedimientos y sugerir mejoras. Dos visitas fueron hechas cada año, una para prácticas de mantenimiento de plantaciones y otra durante la cosecha para verificar las prácticas sobre el proceso, la información reunida se procesaba y archivaba. El hecho que CI tuviera experiencia técnica en prácticas de conservación y la escasez de prestadores de servicios locales, justificó la participación de CI para la capacitación, mientras que el proyecto llegaba a ser sustentable y alcanzaba una mayor escala. Por lo tanto, para que CI pudiera separarse lo más pronto posible como proveedor directo de servicios y diseminara las mejores prácticas de manera más amplia, empezó a identificar y entrenar a promotores de las mejores prácticas en las comunidades en donde el proyecto estaba trabajando. Estos promotores fueron seleccionados por su experiencia y permanencia en su comunidad, incluyendo al

staff técnico de las cooperativas. En este sentido, el proyecto fue creando un cuerpo independiente de prestadores de servicios, para proveer asistencia técnica a los productores a un costo mucho menor y de manera sustentable. CI inicialmente empleó a seis miembros de su staff como técnicos para llevar a cabo el programa de entrenamiento de los promotores, luego se redujo a tres, con otros tres transferidos a las cooperativas, involucrándolos de manera fundamental en el monitoreo del programa.

Para formar a un grupo de promotores se requería de un equipo técnico, ya que tradicionalmente estos servicios eran prestados por agencias gubernamentales. CI negoció con las cooperativas durante la cosecha de 2001/02 el pago de las cuotas por servicios de extensión, estableciendo un porcentaje por saco de café vendido. Este pago ascendió a una cantidad del \$ 52,000 dólares en 2003. Este mecanismo fue un paso importante para lograr la transparencia, porque aún cuando las cooperativas deducían del precio pagado a los productores el costo de los servicios proveídos por el staff técnico, los productores no eran informados sobre esto. El nuevo sistema hizo explícito el costo de los servicios y pidió a los productores evaluar la utilidad de los servicios que ellos recibían tanto de CI, como del staff técnico de las cooperativas.

Para lograr que el programa fuera sustentable, CI introdujo la colaboración del El Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR), este nuevo colaborador local aplicaba una metodología académica en el área de producción para transferir conocimiento al productor, para la comprensión de la problemática y sus posibles soluciones. El programa de entrenamiento, denominada Escuelas de Campo y Experimentación para Agricultores (ECEA), combinado con temas tratados en sesiones sobre modelos de las mejores prácticas en cada una de las comunidades participantes en el proyecto con cursos en Diversificación y Manejo; Manejo de la Conservación y Fertilidad de la Tierra; Manejo Integral de Plagas y Enfermedades; y Cultivo, Proceso y Manejo Pos Cosecha. Después de completar el curso en un programa paralelo de proveedores de servicios de extensión, los nuevos capacitadores

prestaban sus servicios a los productores en sus comunidades de manera independiente (Jarquín, 2005).

CI continuó brindando cursos de capacitación en planeación de negocios, para introducir paso a paso elementos básicos de un plan de negocios a través de un proceso interactivo, porque a pesar de que esto era un requerimiento del proyecto, CI no pudo conseguir capacitadores locales de calidad que brindaran este servicio. Después de cada sesión, se realizaban sesiones individuales con cada cooperativa en donde se aplicaban los conceptos vistos en la elaboración y actualización de sus planes. En la sesión final de entrenamiento, estos planes proveían la base para que las cooperativas aplicaran sus créditos. En el año de 2003, CI publicó el curso de planes de negocio que fue desarrollado por el proyecto, el plan de administración de las fincas calculaba la producción estimada usada en los planes de negocio.

5. 10. Conclusiones del Caso

El proyecto de café de conservación permitió que los productores recibieran los servicios que ellos requerían y los proveedores de servicios privados pudieran incorporarse al mercado para tener un impacto más sustentable, todas estas innovaciones tenían un interés de mercado.

1. Cuando los servicios requeridos eran nuevos, o no estaban disponibles en la región, el proyecto realizaba un compromiso para proveerlos. Aún más, se requería del establecimiento de estándares para la provisión de estos servicios para asegurar que proveedores independientes tuvieran la capacidad y los conocimientos para proveerlos antes de tomar esta responsabilidad. La experiencia fue que pocos consultores independientes se presentaron en la región y, aún cuando, ellos habían entrado al mercado, lo novedoso del concepto de mejores prácticas retrasó su entrada. En donde los servicios fueron esenciales para el éxito del proyecto, pero ningún

proveedor pudo ser identificado fue el de servicios financieros, CI tuvo que tomar directamente la responsabilidad para proveerlos. Al principio del proyecto CI había limitado su rol a la promoción, pero el proyecto no habría alcanzado el nivel de aceptación y de transacciones sostenibles que ahora tiene.

2. Comunidades con escasas facilidades de comunicación e infraestructura hacía que los costos de transacción fueran sumamente altos y, además, con una provisión de servicios baja; ambos factores desestimulaban a los proveedores de servicios para entrar al proyecto, por lo que CI proveyó estos servicios por largo tiempo.
3. La relación existente con el grupo objetivo en el área de implementación son un determinante importante para que los proveedores de servicios ingresaran al mercado; las relaciones son, desafortunadamente, frecuentemente dominadas por la mutua desconfianza y por la escasa percepción que las comunidades pobres no pueden alcanzar los estándares sofisticados del mercado. Este factor retrasa los procesos y el alcanzar la provisión de servicios de manera sustentable.
4. Los productores aceptaron pagar solo después que el proyecto demostró el valor de los servicios. Los pagos debían ser realizados basados en un análisis de costos y demostrado para que los clientes perciban su valor. Es muy útil que dichos pagos sean deducidos al tiempo de la transacción con los compradores, para los que estos paguen los servicios proveídos, más que los proveedores de servicios traten de cobrarlos de los pequeños productores.
5. El seguimiento y evaluación de los objetivos pudo inicialmente ser responsabilidad del propio proyecto; aún cuando las instituciones locales pueden ser identificadas para iniciar el trabajo, el costo no podía ser cubierto por la operación de los negocios.

USAID aceptó la necesidad de apoyar, a largo plazo, el establecimiento de un modelo basado en reconocimientos. La contribución de este al éxito del proyecto no se ha limitado al apoyo financiero, también ha incluido la promoción del mismo.

En Septiembre de 2004 una misión de USAID en México realizó un evento para celebrar la relación entre USAID, Starbucks y CI a través del programa de GDA. USAID posteriormente ha proveído elementos técnicos a través de retroalimentar los propósitos y el plan de negocios, realizando visitas de seguimiento y, compartiendo información de otras actividades cafetaleras en la región y manteniendo una constante comunicación entre los participantes del proyecto, tanto en México como en Estados Unidos.

La conclusión a la que puede llegarse de la experiencia de CI con las cooperativas de la reserva del “El Triunfo”, junto con Starbucks es que estos procesos de integración de negocios son sumamente novedosos y complejos, ya que reúne a dos elementos fundamentales de la cadena de valor; por un lado, a productores rurales que poseen un producto con cualidades distintivas y a un líder del mercado mundial del café, con gran experiencia en el mercado. Reunirlos, requirió de un negociador intermedio, como es el caso de CI, cuya preocupación y propósito inicial era buscar alternativas de producción sustentables para los pobladores de la zona de amortiguamiento de la reserva de “El Triunfo”, cuidando así la conservación de especies en peligro de extinción.

Capítulo 6. Conclusiones.

6. 1. Introducción.

Cabe recordar que solo que el interés de esta investigadora en los costos de transacción y la producción de café nace de la importancia que para el Estado de Chiapas tiene este cultivo y por el número de productores que la atienden. En este estado existen 174, 690 productores, de los cuales 65.5% está representada por población indígena (mames, tzetzales, tzotziles, zoques, tojolabales), además que su cultivo cubre 240, 515 hectáreas de la superficie del estado (SEPLAFIN. COMISIÓN PARA EL DESARROLLO Y FOMENTO DEL CAFÉ DE CHIAPAS, 2005), lo que pone de manifiesto la importancia cultural de los grupos indígenas, que se han desarrollado en torno al café, con una gran riqueza y diversidad de valores, creencias y conocimientos (Moguel y Toledo, 1999). Por otro lado, el marco contemporáneo de los negocios internacionales obliga a los académicos a indagar sobre las características y relaciones entre las grandes firmas internacionales y los productores rurales y sus posibles interconexiones que mejoren las relaciones entre las empresas sociales y las grandes corporaciones.

Ante este panorama y dado que históricamente el café había sido el producto líder en las exportaciones agrícolas nacionales, relegado ahora al lugar número seis, la investigadora se cuestiona sobre alternativas para la producción del grano ante el nuevo marco de la competencia internacional, aprovechando los cambios en las preferencias de consumo que han creado nuevos nichos de mercado, definidos como cafés “gourmets”, finos, de calidad, puros o mezclados, tostado francés, cafés con sabores y los cafés orgánicos.

A este tipo de mercados alternativos se les conoce como mercados de café de especialidad, en donde se produce el espectacular crecimiento de la firma Starbucks, parte del caso que atrajo la atención de esta investigación.

Como se señala en el capítulo 5 de este trabajo el negocio de café:

1. Es económicamente rentable.
2. Los grandes comerciantes minoristas, encargados de llevar café al consumidor, dominan la cadena. Según el Observatorio de Corporaciones Transnacionales (2006), Nestlé, Altria/Kraft Foods, Procter & Gamble y Sara Lee/Douwe Egbert, mantienen un poco más del 45% del mercado mundial, lo que les da poder suficiente para mantener los precios bajos.
3. La producción de café es económica y socialmente importante por la superficie cosechada, por su contribución al valor de la producción agropecuaria y como generador de empleo (COMCAFE-SOLUCIONES ESTRATÉGICAS, 2006).
4. Las mejoras en la cotización internacional del grano, benefician a los participantes finales de la cadena más que a los productores primarios.

A partir de estas consideraciones y buscando confrontar la teoría con la realidad existente, se llegaron a los resultados que se presentan en el siguiente apartado.

6. 2. Resultados de la Investigación

En el presente apartado presentaremos las conclusiones más relevantes obtenidas de nuestra investigación empírica, lo que nos permitirá mostrar algunas evidencias sobre los Costos de Transacción en la Industria del Café en Chiapas y el modelo de integración que muestra la experiencia de las cooperativas de la reserva del “El Triunfo” en Chiapas y la transnacional Starbucks, el estudio de caso ha pretendido recoger de una manera puntual todas las influencias que se han manifestado como determinantes en la integración de las empresas cafetaleras a lo largo de la cadena de valor, objetivo último de nuestra investigación. Así mismo,

concluimos este trabajo exponiendo las limitaciones de la investigación, sus implicaciones y diversas recomendaciones para futuras investigaciones.

A partir de la revisión de la literatura y de los objetivos planteados en la investigación, se formularon cinco proposiciones básicas las cuales fueron confrontadas con el contexto social estudiado, y cuyos resultados se presentan a continuación.

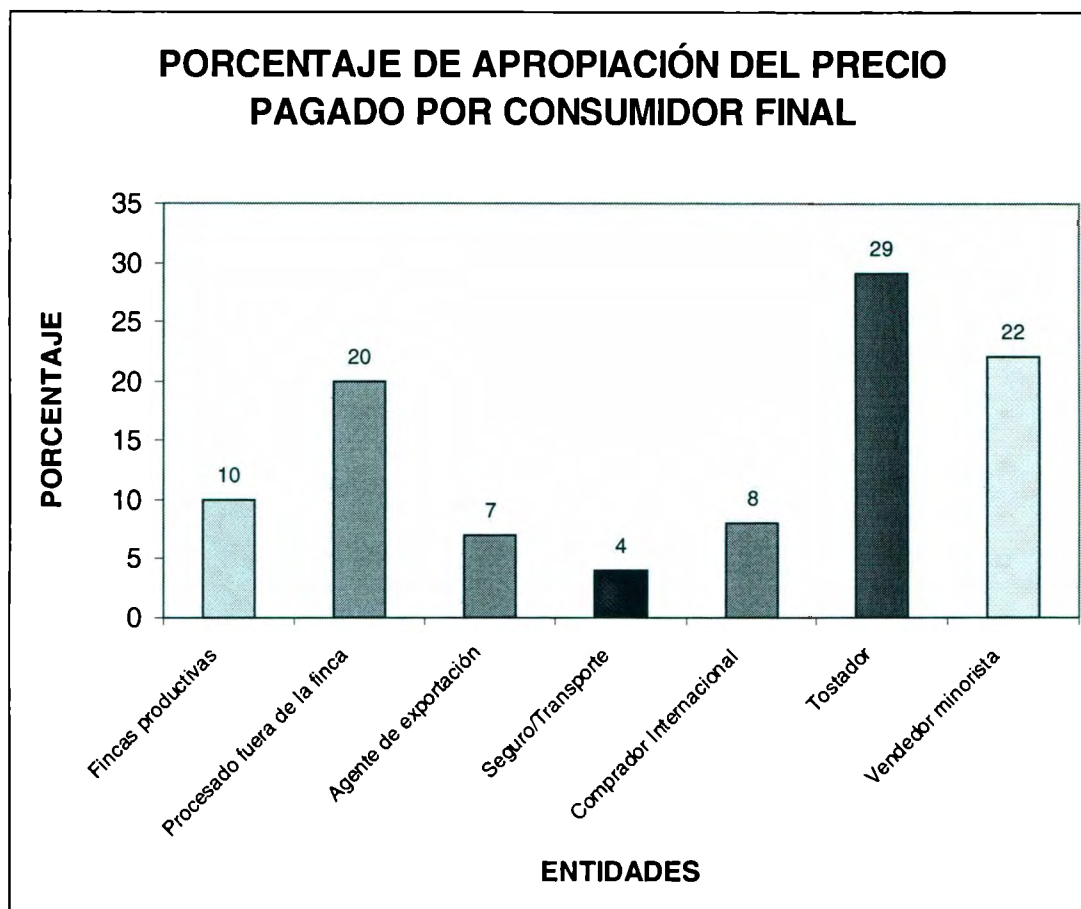
Proposición No. 1

Los productores cafetaleros incurren en altos Costos de Transacción debido a la racionalidad limitada y el oportunismo.

De acuerdo a la teoría expuesta en capítulo 2, las empresas deben contar con información suficiente sobre la calidad y precio de los insumos, para poder determinar cuáles les conviene usar, pero la información incompleta puede provocar que los individuos cometan errores, ya que la información es asimétrica e incompleta, provocando comportamientos oportunistas, que se traducen en altos costos de transacción y poca oportunidad de acceso a nivel más altos de la cadena de valor.

En este sentido, la investigación mostró que:

Gráfica No. 12



Fuente: Oxfam (citado por Observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2006)

1. La escasa posibilidad que por sí solos tienen los productores cooperativistas de alcanzar niveles más altos de la cadena de valor, se debe a la escasa información que manejan, en comparación con aquellos que se han integrado en algún eslabón de la cadena de valor. Algunos estudios muestran que los productores rurales no incorporados a alguna organización social o cooperativa, carecen de información por lo que su producción tiene

que ser vendida a los coyotes, que controlan el mercado local (Oxfan, 2002).

2. En ese mismo contexto el negocio del café solo es rentable para los para los grandes comerciantes minoristas (brokers), encargados de llevar el grano a los consumidores finales, ubicados en los últimos eslabones de la cadena, descrita en el capítulo 4, dominada por grandes firmas.
3. Para los productores de las cooperativas, las exportaciones corresponden fundamentalmente a café verde, producto sin mayor valor agregado, las exportaciones de productos de la cadena con un mayor grado de elaboración, son mínimas y países desarrollados no productores primarios del grano como Canadá y Alemania, son proveedores importantes de café tostado, molido, mezclado y empacado en el mercado de Estado Unidos.

Paralelamente a la investigación del caso, se revisaron otras evidencias como el estudio de Oxfan¹³ (citado por Observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2006, p. 20) que revelan los altos costos de transacción por el comportamiento oportunista de algunos actores de la cadena, que se pone en evidencia cuando en la cadena de valor del café el precio pagado en el mercado local, a los productores rurales, puede llegar a ser de 0.06 dólares por kilogramo, y vendida al minorista luego a 3.57 dólares el kilogramo, lo que resulta en que más de 90% de los ingresos generados a lo largo de la cadena, representan los ingresos de los que dominan los últimos eslabones de la cadena (Ver gráfica No. 10).

¹³ Oxfam Internacional es una confederación de 13 organizaciones que trabajan en conjunto con 3000 organizaciones locales en más de 100 países, para encontrar soluciones a la pobreza, impulsando el comercio justo.

En cuanto a que los pequeños productores de café carecen de información sobre mercados, sus costos de transacción se elevan cuando:

1. Éstos operan en el mercado por cuenta propia.
2. Son productores minifundistas.
3. Tienen una débil posición negociadora en la cadena de valor.
4. Carecen de información técnica y de habilidades administrativas.
5. Cuentan con poca capacidad para mejorar la calidad de la producción y la eficiencia de la misma.
6. Cuentan con una débil organización.
7. Existe carencia de proveedores de servicios, recursos y herramientas que provean capacitación a los productores.

Proposición No. 2

Los costos de transacción son más bajos sí las actividades se realizan a través de empresas constituidas por cooperativas asociadas con grandes empresas versus la participación basada en el sistema de precios.

El enfoque de la Teoría de los Costos de Transacción se centra en la suposición que los contratos son incompletos ya que la información que tenemos sobre el futuro es incompleta. Mientras en los mercados los precios representan el mecanismo de asignación de recursos, en la empresa los recursos se distribuyen con base a las consideraciones de los gerentes. De esta forma para la teoría las firmas surgen cuando los Costos de Transacción que implica utilizar el mercado exceden a los costos de utilizar los controles directos de la gerencia.

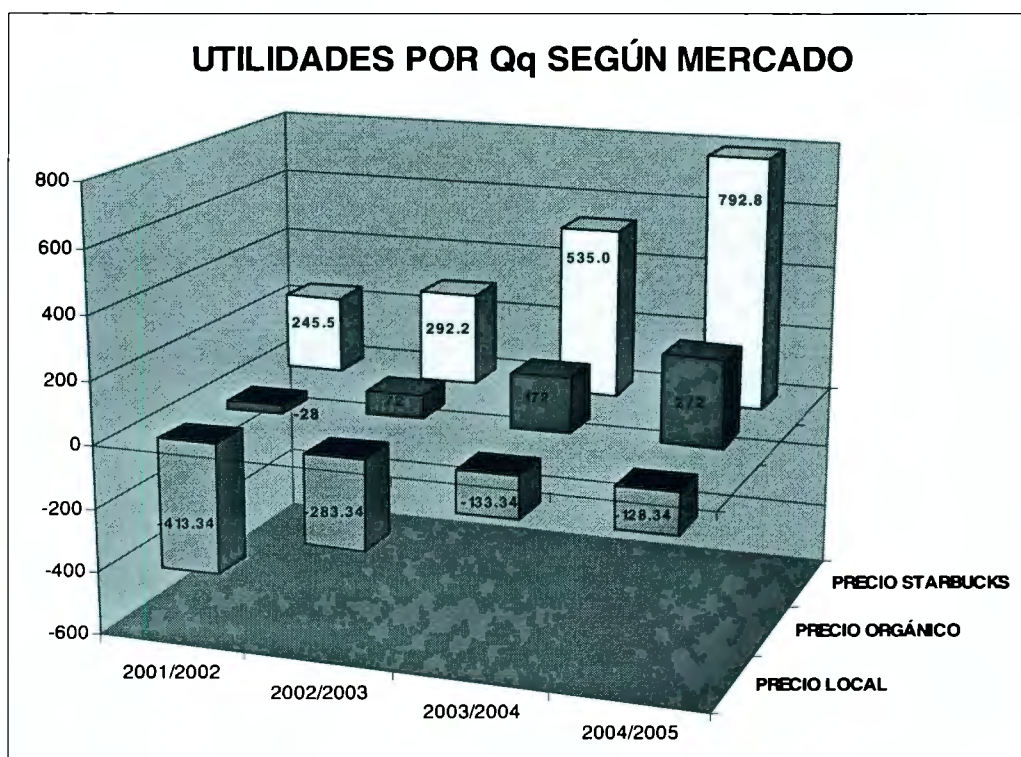
Los resultados obtenidos en el estudio de caso fueron contrastados con la información sobre las características de los productores cafetaleros reportados por los estudios incluidos en nuestra revisión de fuentes secundarias. En ella encontramos que los productores que:

1. Los que producen en pequeña escala, no tienen la posibilidad de realizar contratos por sí mismos. Resultando que sus transacciones sean ineficientes y controladas por intermediarios (Edward Millard, 2005). Esto debido a que, según el COMCAFE (2006), a diferencia de la década de los 70's, en la actualidad la mayoría de los cafecultores son propietarios de pequeñas plantaciones. Esta reconfiguración en la distribución del área de producción se produjo, en buena parte, a expensas de la disminución en la participación de productores privados con más experiencia en los mercados internacionales (COMCAFE-SOLUCIONES ESTRATÉGICAS, 2006). Muchos pequeños productores, no integrados a la cadena de valor, se ven obligados a operar bajo el sistema de precios, enfrentando a oferta y demanda.
2. En oposición, conforme a estudios científicos se observa que aquellos productores que no se han integrado a alguna organización, cooperativa o empresa social y venden directamente su producto, han visto reducido en los últimos años sus ingresos de manera significativa (Pérez-Grovas, Víctor y Cervantes Trejo, Edith 2002).
3. Cómo el caso de la Cooperativa Com Yaj Nop Tic (Millard, 2005), los productores rurales producen y comercializan actualmente el grano a través de cooperativas. Cómo lo muestra la gráfica (No. 2), se encontraron registradas más de 90 organizaciones¹⁴ a lo largo de la geografía chiapaneca, que incluye a más de 22 mil productores y cerca de 50 mil

¹⁴ El número de organizaciones registradas asciende a más de 160, sin embargo fueron consideradas solo aquellas que claramente establecían el número de productores involucrados, el tipo de certificación, así como el número de hectáreas en proceso de certificación.

hectáreas dedicadas al cultivo del grano¹⁵, que buscan algún tipo de diferenciación de su producción, con certificaciones de orgánicos, que solos o de manera aislada no podrían lograr.

Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia con datos de CI.

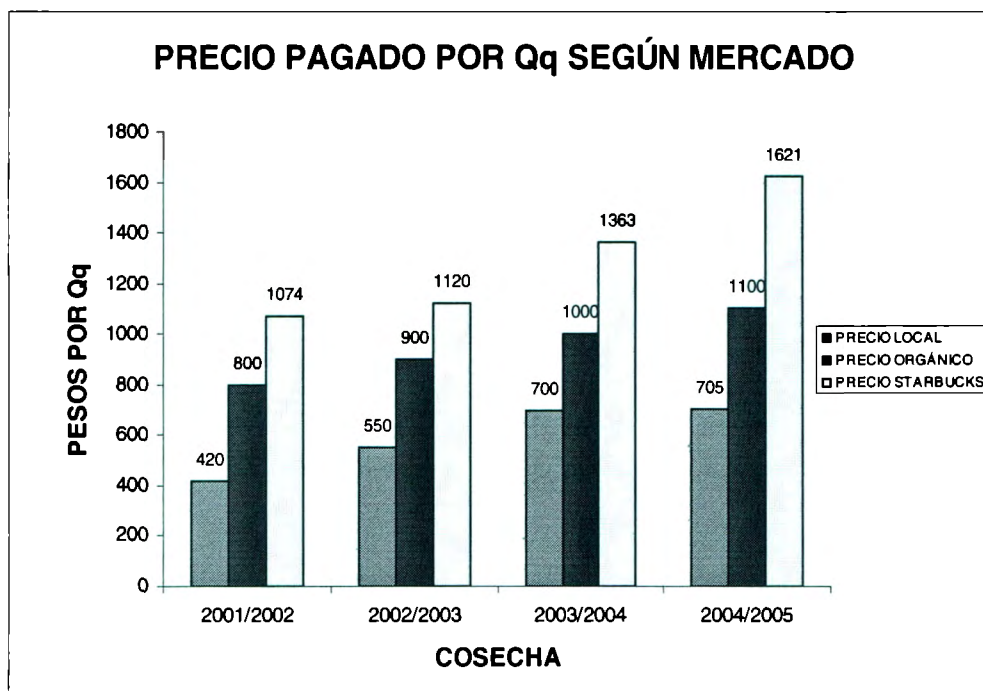
¹⁵ En el análisis de los datos se desecharon todas aquellas organizaciones que aún cuando hubieran estado registradas, no manifestaban el número de productores ó el número de hectáreas de la organización o sí se trataba de café orgánico o en transición. En realidad el registro de productores orgánicos asciende a más de 150 organizaciones sociales y fincas privadas.

Considerando que los productores tienen diferentes caminos para sus transacciones, de acuerdo a la información de la grafica No. 13, podemos concluir:

1. Que los productores que venden su café directamente en los mercados locales, a través de los coyotes, incurren en pérdidas significativas, dado los que ellos absorben los costos de transacción.
2. La producción orgánica, mejora sustancialmente las utilidades de los productores cafetales, pero no garantiza que obtengan las mejores utilidades.
3. Si existe un proceso de integración y acuerdo interfirmas, como el caso presentado, las utilidades de los productores mejora sustancialmente.

Además, en el caso abordado en esta investigación y las entrevistas sostenidas con los productores de las cooperativas se evidencia que dada la lejanía de los mercados finales del producto, los productores cafetaleros carecen del conocimiento de la operación de los mismos, además de estar aislados geográficamente su escaso nivel educativo hace que se dificulte la identificación y acceso a reconocer relaciones en la cadena; es por ello, que los productores de café generalmente carecen de incentivos económicos para mejorar su producto y servicio de calidad porque no reconocen ninguna ganancia o premio vía precio en los canales locales de distribución. La alianza con Starbucks, quien por otro lado se ubica cercano al consumidor final y con toda la experiencia de una empresa transnacional, permitió a los productores de las cooperativas mejorar la calidad del producto y poner de manera directa el producto de estas organizaciones rurales en el plano internacional a través de una marca específica, Organic Shade Grown Coffee, que sin ser propiamente una denominación de origen, identifica y otorga el crédito a estos productores la calidad y los atributos del grano consumido.

Gráfica No. 14



Fuente: Elaboración propia con datos de CI

Durante las entrevistas y las sesiones con los representantes de las cooperativas era manifiesta:

1. La inexperiencia de los productores en operaciones administrativas, de mercado, financieras y organizativas, necesarias para mantener un negocio rentable, agravándose con la escasez de financiamiento, dado que pocas instituciones financieras, están dispuestas a brindar créditos a los pequeños productores,
2. La caída del precio del café había incrementado el riesgo de financiamiento al sector cafetalero, que tienen un largo historial de baja rentabilidad y de incumplimiento en el pago de sus créditos. Existen muchas historias de la imposibilidad para levantar la cosecha e incluso de pérdida de tierras por compromisos con los acreedores.

3. El establecimiento de una empresa que se mantuviera en la localidad rural se volvía muy dificultoso por la carencia de infraestructura de comunicación y resulta en altos costos para el otorgamiento de servicios, dificultando las transacciones.
4. El proyecto Cooperativas, CI y Starbucks demostró que estos podían ser cubiertos de manera significativa a través de una empresa líder que los realizara de manera más competitiva sobre todo el sector, creando incentivos para el cambio de comportamiento a través de la cadena de valor.

Asimismo, la investigación demostró la importancia de crear una relación de colaboración con una empresa líder, con el objeto de crear un incentivo de mercado para cambiar el comportamiento en la cadena de valor. Si los productores se comprometían a dar su tiempo en la planeación del proyecto y adoptar las mejores prácticas, que costaban dinero y esfuerzo, debían percibir oportunidades reales de negocio. Starbucks jugó un papel muy importante porque proveyó la demanda para el producto final, pagando un sobreprecio por sus atributos y generando beneficios para la conservación en las comunidades en donde se produce el grano. Sin embargo, en algunos años como en 2005, el incremento del precio internacional del café reducía la diferencia entre los precios ofrecidos a los productores de café normal y a los de especialidad haciendo menos atractivo para ellos la adopción de las mejores prácticas. La relación entre las empresas estuvo sometida fuertemente a estas eventualidades, que se fueron solventando a través de la información que se generó sobre los costos y a través del compromiso de Starbucks de mantener la claridad y transparencia del modelo en la cadena de valor e incrementar el monto de café que sería comprado con el sistema de PSP.

Por otra parte, se crearon requerimientos para eliminar la tradicional ineficiencia y ausencia de transparencia a lo largo de la cadena de valor, entre las cooperativas y sus miembros y los maquiladores/comercializadores, en servicios inherentes a las cooperativas para transferir conocimiento a diferentes áreas.

1. La experiencia de Starbucks en la catación de café brindaba información sobre la calidad en taza y la clasificación de los sabores del café¹⁶.
2. Los productores podían alcanzar una mejor calidad mejorando a través de recibir retroalimentación sobre las muestras y la información del mercado.
3. Mejores sistemas de control de calidad de los procesos tecnológicos permite a los productores producir con alta calidad, consecuentemente pueden superarse las irregularidades inherentes a un sistema dependiente de la producción de muchas unidades pequeñas de producción con diferente estructura y prácticas de producción.
4. Como estrategia de la empresa, Starbucks ha promovido la sustentabilidad ambiental y social en los países productores de café estableciéndose, por lo que la comunicación de la empresa a través de relaciones públicas, campañas en medios, página web y la promoción en sus establecimientos de la marca Shade Grown Mexico permitió el reconocimiento de los consumidores sobre los temas ambientales, económicos y la sustentabilidad social de los productores de la región¹⁷.

El caso muestra además:

1. Que el modelo de transacciones interfirmas que desarrolló el proyecto respondió al incremento de la necesidad de Starbucks para manejar su cadena de suministro.

¹⁶ Cabe mencionar que en el 2007 la cooperativa Comon Yaj Nop Tic inició el entrenamiento de 3 miembros de la cooperativa en catación para ellos mismos tener elementos para evaluar la calidad del café de cada uno de los productores y verificar que cumplan con las mejores prácticas.

¹⁷ En sus cafeterías es común encontrar folletos en donde se difunde los proyectos en donde la empresa está involucrada. Para este proyecto Starbucks publicó un libro que distribuye en sus cafeterías y cuyos ingresos los destina para mejorar otros servicios hacia las cooperativas, como programas sociales y el mantenimiento de un Centro Comunitario de Aprendizaje, por lo que estableció un convenio con el Tecnológico de Monterrey para proveer educación media a los jóvenes de la zona.

2. La necesidad de transparencia en las operaciones que requiere de involucrar a los productores en todas las etapas de la planeación e implantación del mismo y demostró su bondad para otorgar beneficios económicos a los productores, así como beneficios sobre la conservación del medio ambiente.
3. Estos elementos resultan novedosos, como elemento de interés de parte de las transnacionales cuyo objetivo, como el caso de Starbucks, es mantener ante sus consumidores finales una imagen de empresa social y ambientalmente responsable.

La investigadora tuvo oportunidad de revisar datos de la evaluación de CI, sobre el impacto socio-económico de esta iniciativa de integración entre las cooperativas y la firma Starbucks. Para este estudio se realizaron entrevistas a un grupo de productores, quienes expresaron que la principal motivación para ellos de relacionarse con Starbucks e introducir las buenas prácticas fue el sobreprecio pagado por Starbucks. De acuerdo a la observación realizada en campo, en entrevistas con los productores, las ventajas del Café de Conservación para la conservación del medio ambiente no ha sido aún internalizada plenamente.

En este sentido, es importante señalar que CI introdujo el concepto de mejores prácticas con la idea de conservar la reserva de “El Triunfo” y Starbucks como comprador internacional acepto pagar un sobreprecio a los productores que las adoptaran, creando un incentivo a través de incrementar sus ingresos por conservar los bosque y la biodiversidad. Como resultado, Starbucks y CI pudieron crear un valor adicional a la industria del café, lo que permitía a los productores a ser más competitivos en el mercado de especialidad, además de alcanzar los mercados internacionales en mejores condiciones.

Proposición No. 3

La eficiencia y transparencia de las operaciones y la integridad de sistemas internos de control, tanto de las cooperativas, como de las empresas que proveen los servicios de maquila y exportación impactan los costos de transacción.

En la revisión bibliográfica del capítulo 2, se establece que hay normas de conducta que promueven bajos Costos de Transacción, como la honestidad, integridad y cumplimiento de acuerdos, o sea en la credibilidad en las instituciones y organizaciones.

En nuestro caso, la experiencia en negociación de contratos, transportación y procesos con los clientes de la empresa Starbucks Coffee Trading facilitó el acceso al mercado a las cooperativas y permitió desarrollar un sistema transparente con el PSP y el C.A.F.E. Practices. Como se menciona en el capítulo 4, Starbucks desarrolló especialmente un producto para el proyecto con las cooperativas y, a través de sus propios establecimientos y las de sus socios externos, promovió el producto en Norteamérica, Asia y Europa.

Aún cuando el objetivo institucional de CI es básicamente la conservación, el proyecto de las cooperativas con Starbucks estableció un enfoque de mercado basado en realizarlo con la participación de los productores del sector social y del sector privado. El proyecto integró un modelo financiero en el cual los costos eran cubiertos parcialmente por las montos pagados que AMSA realiza a los proveedores de servicios y, por otro lado, por Starbucks que incluye estos costos en sus transacciones, y también parcialmente a través de fondos públicos y privados, como la participación USAID que permitió mantener el proyecto, y la búsqueda de nuevos enfoques que alinean los intereses de negocios de la población rural y el medio ambiente y grandes firmas internacionales. Debido a que el proyecto fue parte de una amplia estrategia de CI, éste invirtió en el monitoreo del impacto territorial a largo plazo, no habría sido realista considerar que se recuperarían todos

esos costos de las cuotas o de los servicios implementados. Todo este sistema, provee a los productores la claridad con que los procesos son llevados a cabo y los provee de información que sin este tipo de negociación y de raciones entre los actores de la cadena no se ve.

El proyecto mostró que cuando un mercado está dispuesto a pagar un sobreprecio, el compromiso de una empresa, en este caso Starbucks, y su capacidad de compra permitieron construir una comercialización sostenible. Sin embargo, los productores manifiestan la necesidad de la diversificación de los mercados, ya que Starbucks requiere de café con altos niveles de calidad que no todos los productores de las cooperativas tienen y que, incluso, aún cuando muchos de ellos están interesados en adoptarlos, no todos tienen la posibilidad de lograrlo. De hecho, esta fue la razón por la que AMSA entro al proyecto, ya que la empresa podía aumentar los montos enviados al mercado internacional, sobretodo de cafés de diferentes calidades.

Por otro lado, por el tiempo en que se da la relación entre las cooperativas y Starbucks, ya existían otros programas de café sustentable que representaban un gran reto para este proyecto, como es el caso del sistema de comercio justo que no demanda necesariamente mejores prácticas a los productores y también pagaba sobreprecios a las cooperativas en Chiapas¹⁸. Ejemplo de lo anterior es el establecimiento en la entidad de una organización de comercio justo, denominada COMPRAS, que provee servicios de exportación a las cooperativas. Algunas de las cooperativas que abandonaron el proyecto en el 2003/04 exportaron su café a través de esta compañía.

¹⁸ En las últimas entrevistas con los productores de la cooperativas Comon Yaj Nop Tic, en noviembre de 2007, manifestaban negociar el precio de venta de su café teniendo como referencia el precio que en se momento se pagaba en el mercado del comercio justo y estaban buscando la certificación para ese mercado.

Otro elemento que también desincentiva a los productores en la adopción de mejores prácticas porque reduce, e incluso elimina, la diferencia entre el precio de compra dentro del proyecto con respecto a los compradores del mercado local, es el incremento en el precio internacional del café. Los cambios en las condiciones del mercado pueden disparar el precio del grano, haciendo que los productores no se interesen en adoptar las mejores prácticas, en el mismo sentido que en el comercio justo se elevan los precios cuando los precios internacionales disminuyen.

Otro aspecto fundamental que muestra el caso es que la debilidad de las cooperativas en la administración de los negocios socava la sustentabilidad institucional, ya que los productores perciben la planeación de los negocios más como un requerimiento de acceso al crédito que como una herramienta que los ayuda a manejarse eficientemente, en términos de negocio. La constante renuncia y rotación de los administradores que dirigen las cooperativas constituye una gran dificultad y muestra una gran ineficiencia. Los proveedores de servicios locales se han incorporado al mercado para solucionar muchas de las necesidades de las cooperativas y establecen precios y un sistema de pagos que los productores han aceptado, ya que existe la costumbre que el gobierno los otorgue gratis, pero no siempre de la calidad y pertinencia que los productores requieren. CI evaluó el establecimiento de una organización local para mantener, en el futuro, la sustentabilidad institucional y que asuma la mayoría la responsabilidad de validar las mejores prácticas, facilitar a las cooperativas la negociación con los proveedores de servicios y clientes, y monitorear el desempeño de la exportación.

Del lado del crédito, los programas de créditos rurales en ocasiones han permitido a los productores recibir préstamos pero no se establecen de forma competente, agencias independientes que los administren. Como resultado de ello, el incumplimiento en el pago de los créditos ha sido una práctica común, y las deudas finalmente se van a fondos perdidos. Las instituciones de servicios financieros no

podieron tener una función rentable y enfrentaron una cultura de no pago, creando barreras a la entrada al mercado.

Proposición No. 4

La certidumbre en los contratos disminuyen los Costos de Transacción

Como se mencionó en el capítulo 2, los costos de transacción pueden dificultar las posibilidades de intercambio y este depende de las instituciones que fijan las normas que rigen el comportamiento de los individuos. El funcionamiento del mercado está determinado por contratos que fijan derechos de propiedad, arreglos contractuales, regulaciones, normas y hábitos de conducta, y no sólo por precios y cantidades.

La información obtenida durante la investigación no permite, dada la facilidad, por tiempo y costos, probar la proposición. Por lo que no se tienen suficientes elementos para contrastar, debido a que solo se contó con un solo caso. Ya que no se puede separar las otras variables, como la integración vs el mercado, cómo se procesa la información, la formación de los cooperativistas, etc., que requiere de una estrategia metodológica distinta que incluya una muestra más amplia y un estudio concienzudo de el tipo específico de transacción que se realiza.

En este sentido, nuestro caso considera un enfoque de modelo de negocio que considera la cadena de valor completa, porque los beneficios de altos precios pueden, por otra parte, desaparecer a largo de la cadena. Por ejemplo en los años 90s, el precio internacional del café se incremento sobre \$ 2.00 dólares la libra,

debido a que las estimaciones de la oferta mundial cayeron debido a las heladas en Brasil. Mientras algunos productores estuvieron, indudablemente, en posibilidades de vender a precios más altos, hay poca evidencia que los pequeños productores tuvieran oportunidad de un beneficio que resultara de un precio más alto del producto. Para las tendencias actuales del mercado, alcanzar un impacto sostenido en la producción de las comunidades cafetaleras requiere de un nuevo nivel de cooperación a través de la cadena de valor, más aún cuando a diferencia de la década de los 80's, en la que existían únicamente tres organizaciones cafetaleras que agrupaban a pequeños productores (ISMAM, Unión de Ejidos de la Selva, Unión de Ejidos y Comunidades de Cafecultores del Beneficio Majomut)¹⁹, la producción en la actualidad se encuentra fundamentalmente en manos del sector social.

Ahora bien, la formación de organizaciones no es suficiente para que los productores alcancen el complicado mercado internacional. En el caso de estudio, CI como organización no gubernamental jugó un papel central y la mayor dificultad fue la implementación de las mejores prácticas, y hacer más fácil el entendimiento para los productores de los beneficios que recibirían mientras las adoptaban, además de no tener claro los costos. Tampoco, al inicio del proyecto, se realizó un análisis de la capacidad de las cooperativas e interés de las mismas, por lo que no se clarificó la relación entre los objetivos sociales y de negocio, dificultando los acuerdos para establecer un marco de trabajo y de responsabilidades de cada socio antes de iniciar las actividades del proyecto.

¹⁹ entre 2005 y 2006, se contabilizaban más de 100 cooperativas, la mayoría con certificados de producción orgánica o en proceso de obtención del mismo (Vinculando. Org, 2007).

Proposición No. 5

Cuando la demanda de la industria es incierta, como es el caso del café, un proceso de integración vertical permitirá una disminución sustancial de los costos de transacción.

A la luz de la teoría de los costos de transacción, la integración ocurre cuando es la opción menos costosa que reduce la incertidumbre y posibilita un comportamiento para el propio interés de los oferentes y compradores (Williamson, 1971).

Dado que el caso de estudio referencia eslabonar tres entidades diferentes que se integran a lo largo de la cadena de valor, pero perteneciente fundamentalmente al sector primario, como es el caso de las cooperativas, que a diferencia de la industria, no muestra de manera evidente la integración vertical. La construcción de los eslabones, que conecten a los productores primarios con los consumidores finales y permitan una disminución de los costos de transacción en el caso estudiado, requirió de una serie de acuerdos entre las firmas, es decir entre las cooperativas, proveedoras del grano, AMSA, como procesadora del mismo y Starbucks como comprador y proveedor final del producto, con la intervención de CI que básicamente promovió los acuerdos. Es evidente la mejora para los productores, ya que como se muestra en el caso presentado en el capítulo 4, las compras de Starbucks se incrementaron del año 2000 al 2004 en 425%, pasando de 6 mil 608 quintales a 34 mil 696 quintales y la incorporación de Starbucks del sistema C.A.F.E. Practices que generalizó, posteriormente, como requerimiento de su cadena de suministro.

Paralelamente a la información reunida en el caso, existen otras evidencias como el estudio socioeconómico que en año de 2003 realizó CI entrevistando a los productores de forma individual y realizando reuniones en las comunidades involucradas en el proyecto durante esos años, fueran o no parte del mismo.

Así, en el presente capítulo presentaremos las conclusiones más relevantes obtenidas de nuestra investigación empírica, lo que nos permitirá desarrollar el modelo inducido en el que se recojan de una manera global todas las influencias que se han manifestado como clave y determinantes en la génesis y en el desarrollo del cambio estratégico, fundamento de nuestro último objetivo. Así mismo, concluimos este trabajo poniendo de manifiesto las limitaciones de la investigación, sus implicaciones y diversas recomendaciones para futuras investigaciones.

Cuadro No. 11

Impacto Económico y Social: Cooperativas, Conservación Internacional, AMSA y Starbucks

| Indicador | Unidades | 2001 | | | 2002 | | | 2003 | | |
|---------------------------------|------------------|-------------------|---------------|------------|---------------|---------------|------------|---------------|---------------|------------|
| | | Integrados (a) | No Integrados | Diferencia | Integrados | No Integrados | Diferencia | Integrados | No Integrados | Diferencia |
| Productividad | Quintals/ha | 8.5 | 8.2 | 0.3 | 11.4 | 10 | 1.0 | 10 | 9 | 1 |
| Precio promedio | Pesos/quintal | 573 | 515 | 58.0 | 573 | 445 | 128.0 | 676 | 576 | 100 |
| Rentabilidad | Pesos/Ha. | 4,878 | 4,098 | 780.0 | 6,553 | 4,645 | 1,908.00 | 6,754 | 5,368 | 1,386 |
| Condiciones de vida | | | | | | | | | | |
| Piso de cemento | % casas | 74 | 58 | 16.0 | 79 | 57 | 22.0 | 88 | 71 | 17 |
| Consumo de carne (cada 10 días) | % de productores | 53 | 48 | 5.0 | 74 | 51 | 23.0 | 72 | 54 | 18 |
| Otra actividad | % de productores | 35 | 36 | -1.0 | 35 | 50 | - 15.0 | 26 | 36 | - 10 |
| Ingreso de productores | \$ pesos por año | -- | -- | - | 20,837 | 13,406 | 7,431.0 | 36,392 | 20,392 | 16,000 |

(a) Cooperativas que se incorporaron al proyecto de café de conservación. (b) Productores que venden por otras vías.

Fuente: CI

Como puede derivarse del cuadro (No. 11) la rentabilidad por hectárea de café se incrementó, como resultado de la alianza de las cooperativas con Starbucks, tanto para beneficiarios como no beneficiarios. Una hectárea de café en 2001 generaba en términos de pesos mexicanos al rededor de \$ 4,878.00 por productor, el cual se incremento a \$6,754 pesos en 2003. Para los no beneficiarios el ingreso por hectárea era, en 2002, de \$4,098 pesos, teniendo también un incremento en el 2003 a \$5,368 pesos, 8% menos que el de productores involucrados en el proyecto.

A manera de conclusión general, podemos afirmar que si bien la experiencia de este caso de integración interfirmas mejoró sustancialmente los ingresos, elevó las utilidades de los productores y disminuyó sus costos de transacción, es difícil afirmar que la replica del modelo resulte igualmente exitoso para otras cooperativas, ya habría que considerar otros elementos y considerar el entorno en que este se realizó

Se han evaluado por CI otros indicadores para medir el beneficio de estos procesos, en donde se considera la dieta y las condiciones de bienestar de las familias de los productores. En esta dirección, el consumo de carne mostró un ligero incremento a lo largo de estos tres años. Los beneficiarios pudieron comprar más carne que en el 2002, que en el 2001 y ese nivel se mantuvo en el 2003. Las condiciones de vida fueron medidas considerando si se contaba con piso de tierra o lo que se denomina piso firme, de cemento. Los datos muestran que en el 2003 el número de viviendas con piso de cemento se había incrementado, más en beneficiarios del proyecto que en los no beneficiarios, 88% en los primeros y 71% en los segundos. En los primeros dos años los productores no invirtieron en mejoras sus condiciones de vivienda, similar a lo que sucede en las remesas de los emigrantes, en donde las familias primero atienden las necesidades de consumo, luego la construcción y por ultimo la educación.

Otra medida de lo valioso que puede ser este tipo de proyectos, son las fuentes de ingreso de los productores y resultó que: el 35% de los beneficiarios y no beneficiarios en 2001 necesitaban un ingreso suplementario. En 2002 los no beneficiarios fueron más dependientes de los ingresos no cafetaleros, el 50% de su

ingreso provenía de otros recursos. Los beneficiarios mantuvieron su situación, complementado el 35% de su ingreso con otros recursos. En el 2003 se mostró una disminución de la dependencia de los otros ingresos, para ambos tipos de productores. Los beneficiarios tenían en promedio, en 2002, un ingreso de \$20,837 pesos, equivalente al tipo de cambio de ese año a \$2,004 dólares; este se incrementó en a \$36,392 pesos, \$3,071 dólares en 2003. Los no beneficiarios obtuvieron \$13,404 pesos, equivalente a \$1,289 dólares en 2002 y \$20,392 pesos, \$1,721 dólares en 2003.

Aún cuando nuestra investigación no profundizó sobre otros indicadores, dado que no era el propósito de la misma, como es el caso del nivel de pobreza de los productores, considerando los datos obtenidos de los documentos de CI, es importante resaltar que en 2003 el promedio de ingreso de los productores participantes en el proyecto, como lo muestra el estudio, se mantenía por abajo de la línea de pobreza. En 2002 los productores de café de conservación podían satisfacer el 35% de sus necesidades básicas, mientras que para 2003 se incrementó en 61%. En el años 2002 se determinaba el costo mínimo para la línea de pobreza si la familia tenía un ingreso de \$1,145 pesos, \$110 dólares por semana. Los productores participantes en el proyecto tenían ingreso de \$400 pesos, \$38 dólares en 2002 y \$700 pesos, equivalentes a \$59 dólares en 2003. Al mismo tiempo, los productores convencionales de café tenían un ingreso de \$258 pesos, equivalente a \$25 por semana in 2002 y \$392 pesos, \$3 dólares en 2003.

La innovación más importante en la experiencia de integración entre las cooperativas, AMSA y Starbucks fue incluir aspectos de aprendizaje y beneficios para cada parte a lo largo de la cadena de valor, de tal manera que el incremento del valor del producto fuera con certeza transferido a los productores rurales.

El programa de café de conservación de CI fue dirigido a crear incentivos en los productores para conservar la riqueza biológica del ecosistema en el que ellos

viven y producen. El programa se enfocó a facilitar la capacitación, recursos y acceso a mercados que los productores requieren para competir de manera rentable. Este enfoque avanzado de la misión CI de conservación de la biodiversidad que, además, asegure a las comunidades rurales un mejor nivel de vida. Por su parte Starbucks es el tostador líder y uno de los mayores minoristas en el mercado de café de especialidad. En 2004 Starbucks contaba con 8,569 tiendas en 32 países en Norteamérica, Asia, Europa y algunos países Latinoamericanos y dentro de sus objetivos es ser una empresa con responsabilidad social, en donde incorpora la diversidad y protección del medio ambiente como un componente esencial de su forma de hacer negocios.

En 1992 Starbucks adoptó el componente ambiental y se comprometió a jugar un rol de liderazgo ambiental en todas las facetas del negocio. Este compromiso hace referencia desde lo que la empresa compra, cómo empacan sus productos, como construyen y operan las cafeterías, y como participan en las comunidades. Starbucks ha traducido su interés sobre los aspectos sociales y ambientales extendiéndolas a las comunidades y países en donde compra café. Todos estos elementos, el ambiental, el social y la búsqueda de una transnacional de reconocerse ante sus consumidores como responsables de la conservación y de la pobreza, permitió la posibilidad de conectar a estas dos entidades, que sin la mediación de CI no hubiera sido posible.

Finalmente y dado que este trabajo se planteó como pregunta de investigación inicial si la integración vertical disminuía los costos de transacción en la industria del café, se mostraran datos de las transacciones celebradas por las cooperativas con la empresa AMSA, comparados con los datos que de manera general presenta para la cadena la UNCTAD.

Los resultados de la investigación mostraron que a lo largo de la cadena del café aparecen una serie de intermediarios entre el cultivador y el tostador de café. El planteamiento es que los costos de estos servicios son caros y que los precios

recibidos por el productor son muy bajos comparados con los recibidos por los minoristas de café tostado. De ahí la disyuntiva que presenta la teoría de hacer o comprar.

Al igual que otros productos agrícolas, el café atraviesa por diferentes fases para llegar del agricultor al consumidor: la recolección de la cereza, el proceso de beneficio húmedo y seco, el proceso de exportación, el mercadeo, el financiamiento, el transporte al puerto, los trámites aduanales para la exportación y embarque, la descarga de la importación y los trámites aduanales en el lugar de llegada, el transporte terrestre hasta el torrefactor, el tostado, el empaque y embalaje al minorista, la comercialización, la publicidad, la distribución mayorista, y finalmente la distribución minorista al consumidor final. Todo este proceso requiere de una serie de intermediarios que obtienen, desde luego, una ganancia; la eliminación de los intermediarios no significa la eliminación de la función. En otras palabras, todos aquellos que participan en proceso entre el agricultor y el consumidor final, incluyendo a los torrefactores y minoristas, son intermediarios. Por otro lado, se debe considerar que la torrefacción y la venta minorista no son funciones que cualquier productor u organización de productores pueda fácilmente realizar por su complejidad.

Los datos evaluados a lo largo de la cadena indican que más del 50% de los costos y beneficios del café de especialidad es absorbido por estos dos últimos sectores. La comercialización interna en cada país productor también comprende diferentes etapas y procesos de mercadeo intermedio.

Lo que para unos significa un proceso de exportación, significará para otros un proceso de importación, que conduce a requerir servicios específicos, pero también se asumen grandes riesgos. Por lo tanto, mientras que los servicios de transacción (embarque, pase por aduana, seguro, etc.) pueden ser comprados por los productores (o torrefactores) que deseen negociar directamente, al hacerlo asumen los riesgos adicionales que estas etapas implican.

La exportación directa implica afrontar los siguientes riesgos:

| RIESGOS | IMPLICACIONES |
|---------------------------|--|
| DEL PRODUCTOR | |
| Del crédito | Un torrefactor que no pague |
| De calidad | El producto es rechazado a su llegada por la aduana o por el torrefacto |
| De tipo de cambio | El café es comprado con tipo de moneda y vendido en otra |
| De embarque | El producto es demorado o dañado en tránsito |
| De provisiones de crédito | No contar con los recursos para realizar la transacción |
| DEL TORREFACTOR | |
| De ejecución | La mercancía no es embarcada en el tiempo estipulado |
| De calidad | El producto es rechazado por la aduana, o la calidad no es la estipulada |
| De tipo de cambio | El café es comprado con tipo de moneda y vendido en otra |

Fuente: UNCTAD

Si bien es cierto que existen algunos márgenes que pueden ser retenidos por los productores, es necesario que estos estén preparados para asumir algunas funciones, para que puedan exportar de manera directa. En el caso presentado, la intervención de la empresa AMSA fue requerida precisamente porque los productores incurrieran en costos de transacción que fueron subsanados por la empresa.

Según un estudio del Servicio de Investigación Económica del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (Marzo 2007), un aumento de 20 centavos por libra de de café verde en un trimestre, resulta en un aumento de 2 centavos en los precios del manufacturero y de minoristas en el mismo trimestre. Si un cambio en el costo persiste por algunos trimestres, entonces ese cambio será incorporado en los

precios de manufactura centavo por centavo a medida del cambio sufrido en el costo del producto base.

Según el mismo estudio (Servicio de Investigación Económica del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, Marzo 2007), los altos costos fijos y otros costos incurridos en la manufactura del café (ver Tabla), un cambio del 10 % en el precio del producto básico se traduce en una elevación aproximada del 3% en el precio minorista. También se observa que las diferencias de precio son sustancialmente mayores al nivel de minoristas que al nivel de mayoristas.

COSTOS Y MÁRGENES A LO LARGO DE LA CADENA DEL CAFÉ

| | US \$/kg Café verde | US \$/kg Tostado y molido | Porcentaje |
|---|---------------------|---------------------------|----------------|
| Precio minorista por kilo de café tostado | | 24.36 | 100.00% |
| Costo minorista y margen | | 8.05 | 33.05% |
| Precio Mayorista | | 16.31 | 66.95% |
| Torrefactor : Lucro (bruto) | | 1.74 | 7.14% |
| Torrefactor: Gastos generales | | 1.22 | 5.01% |
| Torrefactor: Mercadeo y Publicidad | | 4.09 | 16.79% |
| Torrefacción, Embalaje, Distribución | | 6.04 | 24.79% |
| Costo de Fábrica por kilo de café tostado | | 3.23 | 13.26% |
| Costo de Fábrica por kilo de café verde | 2.72 | | 11.17% |
| Transporte hasta la planta de torrefacción | 0.02 | | 0.08% |
| Seguro, financiación (incluyendo cobertura) | 0.11 | | 0.45% |
| Almacenaje | 0.04 | | 0.16% |
| Beneficio del Comerciante | 0.04 | | 0.16% |
| Costos Portuarios | 0.02 | | 0.08% |
| Costos CIF desembarcados por kilo de café tostado | | 2.97 | 12.19% |
| Costos CIF desembarcados por kilo de café verde | 2.50 | | 10.26% |
| Flete y costos de embarque | 0.12 | | 0.49% |
| Precio FOB por kg de café tostado | | 2.83 | 11.62% |
| Precio FOB por kg de café verde | 2.38 | | 9.77% |
| Costos del Exportador y margen de beneficios | 0.21 | | 0.86% |
| Impuestos | 0.09 | | 0.37% |
| Agente de Comercialización y Manufactura * | 0.17 | | 0.70% |
| Procesamiento Primario en la Cooperativa | 0.43 | | 1.77% |
| Precio al cultivador por kilo de café tostado | | 1.75 | 7.18% |
| Precio al cultivador por kilo de café verde | 1.47 | | 6.03% |

Los porcentajes no cuadran debido al redondeo de las cifras. La conversión del café verde/tostado es en la proporción 1.19% conforme a reglas de la OIC Fuente : International Trade Center, UNCTAD/WTO

En nuestro ejemplo, cerca, del 87% del costo minorista del café tostado es incurrido por el tostador y el vendedor minorista, mientras que el precio al cultivador representa solo cerca del 7% del valor minorista. Sin embargo, esto asume una transacción inmediata pero muchos torrefactores pequeños periódicamente requieren que los importadores mantengan estoques por su cuenta. La entrega debe entonces debe ser programada entre varios meses, a precios fijos y bajo

condiciones de pago extensas, todo lo cual por cierto aumenta los costos del intermediario. La exportación de cantidades más pequeñas (menos de un contenedor) es bastante difícil. Los torrefactores en general se valen de empresas comercializadoras para el embarque/importación del grano, como es el caso de AMSA. Para muchos agricultores dado la poca experiencia administrativa que tienen en operaciones de exportación, las funciones del intermediario que pudieran asumir son bastante limitadas. De hecho, como se describe en el caso, la intención inicial de que los cooperativas realizaran directamente la exportación, resultó en un fracaso debido a que no pudieron cumplir ni en los montos, ni en la calidad del producto, ello derivó en la petición de Starbucks de incorporar al proceso a la empresa AMSA, para que cumpliera con el proceso de exportación hacia Starbucks, sin dejar las cooperativas de negociar el precio y con AMSA el costo del procesamiento.

Cálculos efectuados con el café tradicional con destino Alemania concluyeron que el 84% del valor minorista del café tostado y molido fue computado en los segmentos de torrefacción y venta minorista. 6% fueron asignados a los costos asociados con el proceso de exportación e intermediarios, lo que deja cerca del 10% del valor minorista del café tostado y molido para el cultivador (ver Cuadro).

En contraste a lo anterior, en el caso abordado en la investigación los hallazgos encontrados fueron los datos comparativos entre las cooperativas que venden a Starbucks, a través de AMSA. Los costos eliminados a través de esta forma de integración de negocios, en este caso en particular, fueron:

- Costos de búsqueda
- Costos de financiamiento
- Costos de transporte y logística internacional
- Costos de supervisión

Cuadro No. 12

COSTOS DE TRANSACCIÓN

| | | ICEEAC | COMON | FOLLAJES | UPROSIVI | GET | OPERT | INDEPENDIENTES |
|---|--------|--|--|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| | | EXW Tuxtla "certificado orgánico" | EXW Tuxtla "certificado orgánico" | EXW Tuxtla "orgánico" | Orgánico Tuxtla | Orgánico Tuxtla | Jalte Orgánico | Jalte Orgánico |
| Venta Starbucks (cts/lb) | A | 143 | 143 | 143 | 143 | 143 | 143 | 143 |
| Costo Amsa (usd/qq) | B | 20.25 | 18.25 | 20.25 | 20.25 | 23.95 | 23.25 | 24.95 |
| Costo Amsa (cts/lb) | C | 19.97 | 18.00 | 19.97 | 19.97 | 23.62 | 22.93 | 24.60 |
| Precio Compra (cts/lb) | D= A-C | 123.03 | 125.00 | 123.03 | 123.03 | 119.38 | 120.07 | 118.40 |
| Precio Compra (usd/kg) | E | 2.71 | 2.76 | 2.71 | 2.71 | 2.63 | 2.65 | 2.61 |
| Precio a pagar a la Organización en pergamino (usd/qq) | | 120.13 | 122.77 | 118.63 | 118.63 | 118.44 | 115.93 | 110.38 |
| Precio a pagar a la Organización en pergamino (usd/Kg) | | 2.09 | 2.14 | 2.06 | 2.06 | 2.05 | 2.01 | 2.00 |
| Quintal pergamino (kg) | F | 57.5 | 57.5 | 57.5 | 57.5 | 57.5 | 57.5 | 57.5 |
| Rendimiento Altura | G | 82.00% | 82.00% | 82% | 82% | 82% | 82% | 82% |
| Quintal oro altura (kg) | H=G*F | 47.15 | 47.15 | 47.15 | 47.15 | 47.15 | 47.15 | 47.15 |
| Rendimiento Exportable | I | 73.00% | 73.92% | 72.00% | 72.00% | 76.00% | 72.00% | 74.00% |
| Mancha Promedia | J | 9.00% | 8.08% | 10.00% | 10.00% | 6.00% | 10.00% | 8% |
| Precio Desmanche (cts/lb) | K | 55 | 55 | 50 | 50 | 45 | 50 | 50 |
| Precio Desmanche (usd/kg) | L | 1.21 | 1.21 | 1.10 | 1.10 | 0.99 | 1.10 | 1.10 |

Sin embargo, aún cuando el pago de Starbucks es el mismo para todos, el ingreso neto recibido por el productor, como se muestra en la tabla, no siempre es el mismo, ya que intervienen otros elementos como la calidad, el número de manchas aceptado y el precio ofrecido por el mismo y el origen del grano. Particularmente, en el caso de la cooperativa Comon Yaj Nop Tic

Capítulo 7. Reflexiones Finales Respecto al Proceso de Investigación.

7. 1. Introducción.

Este capítulo presenta las reflexiones finales de esta investigación, los alcances y limitaciones de la misma, la experiencia que significó para la investigadora realizarla; así como las tareas pendientes y las posibilidades futuras de investigación que se abren a partir de este trabajo.

Dado el estudio de las teorías de la empresa, que la investigadora realizó a lo largo del doctorado, decidió considerar como fundamento teórico de esta investigación a la teoría de los costos de transacción, teoría que tuvo una gran influencia en el pensamiento y la investigación económica en la década de los ochentas, además de servir de marco de referencia a diferentes investigaciones que han buscado explicar el comportamiento de las empresas a lo largo de la cadena de valor y los procesos de integración vertical, como estrategia para conseguir un mejor desempeño. Este trabajo ha buscado contribuir a dicho estudio, aportando nuevos elementos que amplíen el conocimiento de las relaciones entre las empresas y su entorno y cómo estas adoptan estrategias que mejoren su comportamiento en el mercado, a partir del análisis de un estudio de caso que involucró a un grupo de cooperativas, a la transnacional Starbucks, con la intermediación de CI.

7. 2. Reflexiones Sobre la Investigación.

Al iniciar este trabajo el propósito de la investigación se centró en el análisis de los costos de transacción y los procesos de integración en la industria del café en Chiapas. Dada la experiencia de otras investigaciones en distintos ámbitos, como es el caso de los productores de papa en Perú (Escobal, 2000) y la producción de granos en Etiopía (Gabre y Zaude, 2001), así como el particular interés que la investigadora tenía en el análisis del sector cafetalero, se consideró

buscar evidencias de los costos de transacción y de los procesos de integración en la industria cafetalera. Por el conocimiento y la larga trayectoria en el mercado del café de la investigadora, era importante indagar sobre los procesos de integración de los productores chiapanecos a lo largo de la cadena de valor, ya que la experiencia de todos estos años, como se explica en capítulo 4, ha mostrado que el sector ha sufrido grandes transformaciones y los actores se mueven en un entorno internacional diferente, globalizado y más complejo. Observar como interactuaban actores como las grandes transnacionales, al parejo de las cooperativas rurales, fue en particular el enfoque central de este trabajo. Aún cuando no se cuantificaron los costos, si se evalúa la importancia que tiene el “hacer o comprar”, de identificar modelos de integración en un entorno que no necesariamente es estrictamente industrial, sino agroindustrial, en donde a lo largo de la cadena intervienen diferentes actores hasta llegar al consumidor final.

7.2.1. Alcances y Límites de la Investigación

Durante la investigación, los hallazgos sobre la relación interfirmas y los procesos de integración de negocios fueron inclinando la perspectiva de la investigación hacia productores de una región en particular, la reserva del “El Triunfo”, que como se menciona en el capítulo 5, está rodeada por un zona de amortiguamiento en donde se permite la actividad humana y existe, para los que ahí trabajan, un interés particular de encontrar formas de producción sustentables, no únicamente desde el punto de vista natural, sino también económico, ya que salvaguardar la selva implica garantizar ingresos seguros y permanentes a los productores de la zona. En este sentido, se dio la oportunidad de estudiar, seguir y sugerir nuevos modelos de negocios en donde se conjuntan la intervención de actores sumamente disímolos, pero que aparecen hoy día con más frecuencia en el mercado internacional y en un entorno en donde la competencia no es local, sino global.

Es por ello que el caso de estudio elegido reunía los elementos necesarios para la investigación, es decir la conexión entre productores rurales marginados,

cuyo valor fundamental en el mercado es el producto especial y casi con atributos únicos, que es el café de conservación y, por otro lado, una de las más grandes transnacionales del ramo cuya extensión en el mercado mundial ha sido muy exitosa. El modelo de integración implicaba reunir a estos dos actores, uno como profundo conocedor de la producción del grano y el otro del mercado, en un entorno en que los consumidores demandan cada día más productos de alta calidad y responsabilidad social y ambiental a las empresas. Es por esto que Starbucks a petición de CI participa y, además, genera nuevos esquemas de negocios con pequeños productores del tercer mundo.

Sin embargo, en la riqueza del caso radica también los límites de la investigación, ya que este ofrece la experiencia específica de la empresa Starbucks con productores rurales de la zona de “El Triunfo”, mediada por la participación por CI, sin que necesariamente implique que la experiencia pueda replicarse con éxito en otros entornos. El caso resultaba particular y especial por los elementos que este reunía, la conservación ambiental, los aspectos sociales y el entorno económico globalizado, en donde un producto regional está fundamentalmente dirigido al mercado internacional y bien posicionado en el gusto de los consumidores. En donde, además, su proceso conlleva una serie de etapas que le agregan valor, hasta hacerlo una actividad altamente rentable para las últimos eslabones de la cadena. El caso era sugerente por la importancia de la firma, la intervención de CI y por los elementos que las cooperativas aportaban, así como la intervención de la empresa AMSA. De ahí que fundamentalmente se trató de una investigación exploratoria que brindara luces sobre estos esquemas de relación entre empresas locales y globales.

Sin olvidar la importancia de las grandes transnacionales que intervienen en el mercado mundial del café, cabe mencionar que existen otros modelos de integración que pretenden agregar valor al producto y conseguir más participación en el mercado y mayores ingresos para los productores, uno de ellos es el comercio justo y el mercado en expansión de productos orgánicos y de cafés de especialidad.

Sin embargo, dado los límites de la investigación y las limitantes en cuanto a tiempo y fondos para hacerlo, estos se sugieren como líneas futuras de investigación donde quedan pendientes interrogantes en torno a la parte social, cultural y étnica en la integración de los mercados, así como replicar el modelo en otros entornos y en otros productos, ya que el estado de Chiapas ofrece la posibilidad de explorar nuevos modelos de negocio para el ámbito rural y una variedad de productos que compiten en mercado, pero amenazados siempre, como es el caso del café por las bruscas variaciones de los precios de los mercados internacionales.

Considerando que la investigación parte de un marco teórico preconcebido, es decir que parte un objeto de estudio teóricamente preconstruido. A partir de la Teoría de los Costos de Transacción que pone en el centro de la teoría, para un análisis de la realidad actual, a los procesos de integración. La investigación dejó varios aspectos fundamentales que son importantes considerar, sobretodo para no poner en riesgo la fiabilidad del estudio. Desde una perspectiva autocrítica, es importante considerar que la teoría de los costos de transacción no explica todo el fenómeno estudiado, por lo que se reconoce la necesidad de incorporar otras teorías que enriquezcan el análisis de la realidad estudiada, ya que a lo largo de la investigación, que partió de un marco preconcebido, es necesario considerar variables como la cultura, los procesos de trabajo rural, la generación de confianza, la capacidad empresarios de los cooperativas y establecer otros constructor o incorpora otras dimensiones y otra variables que intervienen. De ahí que, si bien los resultados obtenidas a partir de este trabajo son relevantes, también estos señalan la necesidad de a otras investigaciones que profundicen en el complejo proceso social, cultural, económico en el que se insertan la operación de las empresas locales y las grandes transnacionales, buscando un enfoque más holístico.

Aún cuando sentimos que esta investigación hace aportaciones relevantes, y que a investigación contribuye al conocimiento contemporáneo de las organizaciones y sus procesos, lo la hace válida; se reconoce que es necesario realizar otras investigaciones, con visión holística, que permita ampliar el conocimiento de dichos procesos.

7.2.2. Aprendizaje durante la Investigación.

Desde el punto de vista de la teoría de la empresa, las empresas sociales, cuyos actores no son propiamente empresarios en el sentido tradicional, sino personas cuyo principal activo es la tierra y su conocimiento de la misma y en donde sus valores, tradiciones y costumbres en la mayoría de las veces no convergen con el sentido de rentabilidad de los negocios internacionales, pero que cada vez se ven más sometidos a ellos.

Por todo lo anterior, es importante destacar que la experiencia más rica de este proceso de investigación, y el aprendizaje derivado de ello, fue observar como los miembros de las cooperativas conciben la producción del grano, como enfrentan a otros participantes de la cadena de valor, cómo negocian y que otros elementos les interesan, en contraste con la transnacional Starbucks y su intermediaria AMSA, cuyo interés principal es responder a un mercado exigente y que demanda mayor contribución a los productores y se preocupa por las cuestiones ambientales. Además, fue importante encontrar más oportunidades para continuar futuras investigaciones y los retos más difíciles que tuvo que afrontar fue la falta de información, la información dispersa, la lejanía de los productores para las entrevistas y desde luego, la carencia de recursos económicos que sufre cualquier investigador en México.

No obstante, la experiencia vivida fue llevando a la investigadora por caminos inusitados de una riqueza invaluable; por un lado, los hallazgos en ocasiones inesperados, y por el otro, la riqueza que implica la investigación, con todo y que hubo momentos sumamente tortuosos por lo caótica que resulta, a primera vista, la realidad estudiada y la cantidad de información encontrada.

7.2.3. Sobre la Metodología de Intervención

Justificar el por qué la investigación debía ser con la metodología de estudio de caso se convirtió en un reto, por la escasa aceptación que este tipo de metodologías tiene, al considerarse que carecen del rigor científico que requiere cualquier investigación científica, pero fue importante notar que la aplicación de un instrumento cuantitativo, corría el riesgo de dejar fuera la mayor parte de la riqueza que encierra la experiencia de investigar modelos de negocio de esta naturaleza. El caso era particularmente atractivo por los actores que en él intervienen y porque va entretejiendo elementos fundamentales para el análisis de modelos de negocios que no se encuentran en los libros de texto, por el marco y el entorno en los que se realizan y porque ofrece oportunidad de estudiar esas complejas relaciones entre dos mundos. No obstante, es creciente el interés de qué hacer para unir esos dos mundos en conflicto de intereses permanente, en donde parece que siempre el pez grande se come al chico. En donde la ventaja competitiva mayor radica en la amplia experiencia de las grandes empresas, pero que estarían desprotegidas sin los atributos del producto que el otro tiene y que le sirve de justificación ante sus consumidores.

7.2.4. Sobre los Alcances de la Investigación

En este mismo orden de ideas, otra oportunidad de investigación se abre con los productores y la formación de empresas rurales, temas de cómo incorporan en su cotidianeidad el concepto mismo de poseer una empresa, de negociar, de comercializar, de contabilizar costos y utilidades, de ver oportunidades de negocio, de especialización, convierte al factor emprendedor en una herramienta y arma clave para el combate a la ignorancia y la pobreza. Esta investigación dejó fuera muchos elementos que continúan siendo relevantes, ya que se enfocó a indagar más sobre cómo se dio el complicado proceso de integrar, a lo largo de la cadena de valor del café, a productores rurales y Starbucks, sus motivaciones, recursos y resultados. Del papel que puede jugar una organización no gubernamental, como el

caso de CI y de lo que podría resultar de una relación de esta naturaleza, los avances y las dificultades y las posibilidades de réplica.

7. 3. Posibilidades Futuras de Investigación.

Como opciones futuras de investigación queda abierto el camino para varias vertientes, una de ellas es agregar a la investigación un instrumento estadístico de análisis que enriquezca el camino ya andado y que dé nueva luz sobre aspectos aún por cuantificar, así como investigar más a fondo sobre el comportamiento de los mercados de orgánicos y el comercio justo, ya que algunas organizaciones han criticado este tipo de acercamientos, señalando que el proyecto entre las cooperativas, CI y Starbucks, no es sujeto a auditorías independientes y no considera aspectos importantes sobre la pobreza, la degradación ambiental y la inequidad social, afirmando que pocas organizaciones han estado involucradas en el proceso y que el modelo puede ser usado fácilmente para promocionar propósitos de las compañías involucradas sin dirigirse a la esencia de las causas de la crisis del café (Mariscal, 2004).

También es importante señalar, que otra rica fuente de investigación son otras formas de integración. En particular del sector agrario en México, puesto que existe la vertiente de los sistemas-producto, que han empezado a concebirse en un sentido sistémico, a partir de comprender la cadena de valor de cada producto. Es así que, actualmente, en conjunción con el estado, los productores rurales participan cada vez más, de manera conjunta, buscando enlazar la cadena desde el productor rural hasta el consumidor final.

7. 4. Lo que deja la Investigación.

Finalmente, no se puede dejar de mencionar, que para la investigadora la participación de los productores de las cooperativas, la asistencia a sus asambleas, la información y documentos brindados por miembros de CI, la empresa AMSA y la información brindada por ellos sobre Starbucks, así como todo el apoyo recibido en el COMCAFE, así como las visitas y los eventos a los que la investigadora tuvo oportunidad de asistir, como las asambleas de los productores, brindaron la información para conducir esta investigación y lograr construir el caso.

Esta investigación también deja la gran necesidad de explorar en el área de investigación de la empresa, la inquietud de ampliar el estudio de las empresas de carácter social, ya que las cooperativas, cada vez más extendidas en nuestro ámbito territorial en general producen bienes en su mayoría destinados al mercado internacional, el cual resulta más difícil y complejo alcanzar, pero que si pretendemos elevar los ingresos y la rentabilidad de estos productores rurales, tenemos que entender cómo podemos allegarles los medios para hacerlo.

7. 5. Reflexión Final

El inicio de todo proceso doctoral, empieza con plantearse una pregunta de investigación, cuya respuesta no sabemos exactamente en donde terminará y que lo más seguro es que genere más preguntas que respuestas, así es la realidad de compleja y por ende el avance de la ciencia. Asimismo, el interés de cada estudiante doctoral es hacer una aportación al estado del arte, en el ámbito en que se sitúe.

La aportación personal con esta investigación en el área de las ciencias de la administración, en particular la estrategia, es continuar indagando ante un mundo globalizado nuevos modos de hacer negocios y como se comportan los agentes que

en el mercado intervienen, como son las personas, las organizaciones, empresas, el estado, entre otros. Así empezó esta investigación y se ciñe a la fuerte creencia de la investigadora que “si una idea no es al principio absurda no hay esperanza para ella”, así fue esta investigación con el que culmina este proceso doctoral.

ABREVIATURAS Y ACRONISMOS

| | |
|-------------------|--|
| AMAP | Accelerated Microenterprise Advancement Project |
| AMSA | Agroindustrias Unidas de México, S.A. de C.V. |
| BDS | Business Development Services |
| Mejores Prácticas | Serie de prácticas locales para administrar la tierra que promueven la conservación. |
| C.A.F.E. | Coffee and Farmer Equity (Formato de compara de café sustentable) |
| CESMACH | Campesinos Ecológicos de la Sierra Madre de Chiapas (cooperativa) |
| CI | Conservación Internacional |
| COMON | Comon Yaj Nop Tic (cooperativa) |
| COMPRAS | Comercializadora Mexicana de Productos Agroecológicos S.A. |
| COMCAFE | Comisión Nacional del Café |
| CONANP | Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas |
| ECEA | Escuelas de Campo y Experimentación para Agricultores |
| ECOSUR | El Colegio de la Frontera Sur |
| EMDAP | Emerging Markets Development Advisers Program (USAID) |
| FIRA | Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura |
| FOB | Libre a bordo (el precio al cual un envío internacional es exportado) |
| FTV | Finca Triunfo Verde (cooperativa) |
| GDA | Global Development Alliance (USAID) |
| INMECAFE | Instituto Mexicano del Café |
| GPS | Global Positioning System |
| ICEAAC | Indígenas y Campesinos Ecológicos de Ángel Albino Corzo |
| IFAT | International Federation of Alternative Trade |
| IFC | International Finance Corporation (World Bank) |
| MD | Office of Microenterprise Development (USAID) |
| OIC | Organización Internacional del Café |
| ONG | Organización no gubernamental |
| ORPAE | Organización Regional de Productores Agro-Ecológicos |
| OPCAAC | Organización de Productores de Café de Ángel Albino Corzo |
| PROGRESA | Programa de Educación, Salud y Alimentación |
| PSP | Preferred Supplier Program (Desarrollado por Starbucks con CI) |
| PVC | Office of Private and Voluntary Cooperation (USAID) |
| SCAA | Specialty Coffee Association of America |
| SCTC | Starbucks Coffee Trading Company |
| Starbucks | Starbucks Coffee Company |
| UCOAAC | Unión de Cafetaleros Orgánicos de Angel Albino Corzo |
| UCAM | Unión de Cafetaleros de Montecristo (cooperativa) |
| USAID | United States Agency for International Development |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Alchian, A. y S. Woodward** (1988). The Firm is Dead, Long Live the Firm. A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism. Journal of Economic Literature 26, pp. 65-69.
2. **Alvarado M., Concepción, Juárez T., Héctor, Ramírez V., Benito** (2006). La Comercialización de Café en una Comunidad Indígena: Estudio en Huehuetla, Puebla. Ra Ximhai, 2 (2), 293-318.
3. **ASERCA** (1995). El Café Mexicano: de la Regulación Estatal al Libre Mercado. Claridades Agropecuarias. Consultado en Agosto 13, 2007 en <http://www.infoaserca.gob.mx/claridades/revistas/020/ca020.pdf#page=4>.
4. **ASERCA** (1999). Mexican Coffee Among World's Finest. Claridades Agropecuarias, pp. 10.
5. **ASERCA** (2002). Café de México: Hacia los Mercados de Calidad. Claridades Agropecuarias, pp. 3-41.
6. **Ayala Espino, José** (1999). Instituciones y Economía. México, D.F. FCE.
7. **Barrera, J.F., Parra Vázquez, M., Herrera Hernández, O.B., Jarquín Gálvez, R., Pohlan, J.** (2004). Plan Estatal de Manejo Agroecológico del Café en Chiapas: Guía hacia una Cafeticultura Sustentable. Tapachula, Chiapas: Comisión para el Desarrollo y Fomento del Café de Chiapas y El Colegio de la Frontera Sur.

8. **Bonache, Jaime** (1999). El Estudio de Casos como Estrategia de Construcción Teórica: Características, Críticas y Defensas. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas. Consultado en Septiembre 20, 2007 en <http://www.acede.org/articulos/pdf/CEDE3PDF/CEDE35%20BONACHE%20e%20studio%20casos.pdf>.
9. **Cafés de México**. Trayectoria Sexenal Cafetalera del Presidente Carlos Salinas de Gortari. (1994, Noviembre). 9-10
10. **Cafés de México** (2007). Historia del Café. Consultado en Agosto, 20, 2007 en <http://www.cafesdemexico.com/historia.htm>.
11. **Coello Manuell, Jaime Alberto** (2005). ¿Qué hay detrás del café orgánico? Consultado en Septiembre 20, 2007 en http://vinculando.org/mercado/cafe_organico.html.
12. **Conservación Internacional** (2005). Conservando el Patrimonio Vivo de la Tierra. Washington, DC: Conservación Internacional.
13. **COMCAFE-SOLUCIONES ESTRATÉGICAS** (2006). Estudio de la Cadena de Valor del Café Chiapaneco. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas: COMCAFE.
14. **Conlisk, John** (1996). Why Bounded Rationality?. Journal of Economic Literature, 34 (2), 669-700.
15. **Case, Karl E y Fair, Ray C** (1997). Principios de Microeconomía. México: Prentice Hall.
16. **Consejo Mexicano del Café** (1998). México Cafetalero, Estadísticas Básicas 1997. México: Mimeo.

17. **Conservation International**, Consumer's Choice Council, Rainforest Alliance, Smithsonian Migratory Bird Center, Summit Foundation (2001). Conservation Principles For Coffee Production. Washington: Conservation International.
18. **Coase, R.** (1960). The Problem of Social Cost, Journal of Law and Economics, 3, 1
19. **Coase, Ronald** (1974). El Mercado de los Bienes y el Mercado de las Ideas. The American Economic Review, 64, 2.
20. **Coase, Ronald H.** (1^{ra} Ed.) (1996). La Naturaleza de la Empresa: Significado. En La Naturaleza de la Empresa. Orígenes, evolución y desarrollo (pp. 67-84). México D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
21. **Coordinación del Sistema Producto Café** (2007). Situación y Perspectivas. Consultado en Octubre 19, 2007 en http://www.spcafe.org.mx/wb3/wb/spc/spc_situacion_y_perspectivas.
22. **Crosthwait, Jim, MacLeod, Neil, Malcolm, Bill** (1997). Case Studies: Theory and Practice in Natural Resource Management. Consultado en Octubre 2, 2007 en http://www.landfood.unimelb.edu.au/research/grass_eco/CaseMeth.PDF.
23. **D'Aveni, R. A., & Ilinitch, A.V.**(1992). Complex patterns of vertical integration in the forest products industry: systematic and bankruptcy risk. Academy of Management Journal.
24. **D'Aveni, Richard A. y Ravenscraft, David J.** (1994). Economies of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?. The Academy of Management Journal, 37 (5), 1167-1206.

25. **Douglas, North C.** (1993). What Do We Mean by Rationality?. Public Choice 77, 1, 1-7.
26. **Eisenhardt, Kathleen M.** (1989). Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, 14 (4), 532.
27. **Eisenhardt, Kathleen M. y Sull, Donald N.** (2001, Enero). Strategy as Simple Rules. Harvard Business Review, pp. 107-116.
28. **Eisenhardt, Kathleen M. y Zbaracki, Mark J.** (1992). Strategic Decision Making. Strategic Management Journal, 13, 17-37.
29. **Ellet, William (2007)**. The Case Study Handbook. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
30. **Escobal, Javier** (2000). Costos de Transacción en la Agricultura Peruana: Una Primera Aproximación a su Medición e Impacto. Lima: GRADE. Documento de Trabajo 30.
31. **Fomento Económico de Chiapas, A.C.** (2005). Sistema Producto Café. Tuxtla Gutiérrez: COMCAFE, Gobierno del Estado de Chiapas, INACA Rural, SAGARPA.
32. **North, Douglas C.** (2001). Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico. México: Fondo de Cultura Económica.
33. **Frey, B y Schneider, F.** (1978). "An Empirical Study of Political Economy Interactions in the U.S.", The Revue of Economics and Statistics, 60.
34. **Gabre-Madhin, Eleni Zaude** (2001). Market Institutions, Transaction Cost, and Social Capital in the Ethiopian Grain Market. Washington, D.C.: International Food Policy Research Institute.

35. **Gandlgruber Bauer, Bruno** (2004). Abrir la caja negra: teorías de la empresa en la economía institucional. *Análisis Económico*, XIX (41), 20-58.
36. **García A., María del Carmen, Pontigo S., José Luis** (2000). El Café en la Frontera Sur. En Villafuerte S., Daniel (ed.), *Las reformas económicas del Estado en la cafecultura nacional* (pp. 64-69). Tuxtla Gutiérrez: Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.
37. **Gareth, Jones y Hill, Charles W.L.** (1988). Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice. *Strategic Management Journal*, 9 (9), 159-172.
38. **Gioia, D.A. Et K. Chittipeddi** (1994). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation, in *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°6, 433-448
39. **Giovannucci, Daniele** (2001). Encuesta Sobre Café Sustentable en el Mercado de Especialidad de América del Norte. Consultado en 10 de Julio de 2007 en http://www.cec.org/files/PDF/ECONOMY/Café-encuesta1_ES.pdf.
40. **Giovannucci, Daniele, Juárez Cruz, Ricardo** (2006). Proyecto Evaluación Alianza para el Campo 2005. Análisis de Política Cafetalera. Consultado en 20 Agosto, 2007 en <http://www.cafesdemexico.com/proyect%20fao.htm>.
41. **Greenwald, B., Stigliz, J.** (1986). "Externalities in Economics with Imperfect Information and Incomplete Markets", *Quarterly Journal of Economics*, 101.

42. **Greenwald, B. y Stiglitz, J.** (1988). "Pareto Inefficiency of Market Economics: Search and Efficiency Wage Models", American Economic Review Papers and Proceedings, 78.
43. **González Núñez, José Carlos.** Discusiones teóricas sobre los costos de transacción en el mercado de crédito. Mimeo
44. **Hambrick, Donald C. y Fredrickson, James W.** (2001). Are you sure you have a strategy? Academy of Management Executive, 15 (4), 48-59.
45. **Hamel Gary & Prahalad** (1994). Competing for the Future. Harvard Business Review.
46. **Hill, Charles W.L., Jones, Gareth R.** (1996). Administración Estratégica. Santafe de Bogotá: McGraw Hill.
47. **Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica** (2007). Información General de la Asociación. San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, México: IDESMAC.
48. **Informe de la Tercera Sesión Extraordinaria del Consejo Mexicano del Café** (2005, Junio). Entorno Nacional del Café. Cafés de México, pp. 30.
49. **Jarquín Gálvez, Ramón** (2005). Las Redes de Cooperación como Estrategia de Participación Social el Caso de Café de Conservación en Jaltenango Chiapas, México. Consultado en Septiembre 10, 2007 en <http://www.alasru.org/cd alasru2006/14%20GT%20Ram%C3%B3n%20Jarquín%20G%C3%A1lvez.pdf>.

50. **Joskow, Paul L.** (1^{ra} Ed.) (1996). La Naturaleza de la Empresa: Significado.
En La Naturaleza de la Empresa. Orígenes, evolución y desarrollo (pp. 163-191). México D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
51. **Judd, Charles M., Smith, Eliot R. y Kidder Louise H.** (1991).
Research Methods in Social Relations. Orlando Fl, United States of America:
Harcourt College Publishers.
52. **Key, Nigel, Sadoulet, Elisabeth, and De Janury, Alain** (2000).
Transaction Costs and Agricultural Household Supply Response. American
Journal Agricultural Economics, 82, 245-254.
53. **Kjöllerström, Mónica** (2004). Liberalización Comercial Agrícola con
Costos de Transporte y Transacción Elevados: Evidencia para América
Latina. Series Desarrollo Productivo CEPAL, 160. 1-49.
54. **Knights, David; Morgan, Glenn** (1991), Corporate Strategy,
Organizations, and Subjectivity: A Critique, Organization Studies.
55. **Leffer, Keith B., Rucker, Randal R.** (1991). Transaction Costs and the
Efficient Organization of Production: A Study of Timber-Harvesting Contracts.
The Journal of Political Economy, 99 (5), 1060-1087.
56. **Lewin, Aire Y. y Volberda, Henk W.** (1999). Prolegomena on
Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational
Forms. Organization Science, 10 (5), 519-534. Prolegomena on Coevolution:
A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms.
Organization Science, 10 (5), 519-534.
57. **Lozano, Jaime** (1999, Noviembre). Economía Institucional y Ciencia
Económica. Revista de Economía Institucional, pp. 99-128.

58. **Mankiw, N. Gregory** (1997). Principios de Macroeconomía. Madrid: Mc Graw Hill/Interamericana de España, S.A.U.
59. **Martínez Carazo, Piedad Cristina** (Mayo de 2006). El método de Estudio de Caso. Pensamiento y Gestión No. 20, Universidad del Norte, pp. 163-193.
60. **Martínez Coll, Juan Carlos** (2001): Instituciones Económicas en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes
<http://www.eumed.net/cursecon/1/inst.htm>
61. **Mariscal, Angeles** (2004, Abril, 26). Trasnacional busca controlar el café orgánico. La Jornada, pp. Contraportada.
62. **Martínez Carazo, Piedad Cristina** (2006). El Método de Estudio de Caso. Pensamiento & Gestión, 20, 165-193.
63. **Mceachern, William A** (1998). Microeconomía. México: Internacional Thomson Editores.
64. **McPhee, Robert D.** (1990). Alternate Approaches to Integrating Longitudinal Case Studies. The Journal of Political Economy, 1 (4), 393-405.
65. **Miehlbrandt, Alexandra, McVay, Mary** (2003). Seminar Reader. Developing Commercial Markets for Business Development Services. (Annual BDS Seminar edition). Turin, Italy: International Labour Organization.
66. **Millard, Edward** (2005). Increasing the Erning of Small-Scale Coffee Farmers in México Through Market Growth and More Efficient Transactions in the Value Chain. Microreport. Washington: Accelerate Microenterprise Advancement Proyecto, USAID, EGT.

67. **Mintzber, Henry** (1994). The fall and rise of the Strategic Planning, Harvard Business Review.
68. **Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian, Voyer, John** (1997). El Proceso Estratégico. México: Prentice Hall.
69. **Miró Rocasolano, Pablo** (2002): El Teorema de Coase y sus implicaciones según. El problema del Coste Social, en Contribuciones a la economía de La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes:
<http://www.eumed.net/coursecon/colaboraciones/index.htm> .
70. **Morales F., Fabio** (1997). Eficiencia e Intercambio. Corriente Neoclásica, Institucionalismo y Neoinstitucionalismo. Cuadernos de Economía, 26, 1-10.
71. **Knights, David y Morgan, Glenn** (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. Organization Studies, 12 (2), 251-273.
72. **Nabli, M., Nugent, J., editores** (1989). The New Institutional Economics and Development, 1, 2, 3, North-Holland, Amsterdam.
73. **Nájera Elizalde, Olivia** (2002). El Café Orgánico en México. Cuadernos de Desarrollo Rural (48). Consultado en Febrero 6, 2008 en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/117/11704804.pdf>.
74. **North, D. 1984**. Transaction Costs, Institutions and Economic History, Symposium on the New Institutional Economics, Zeitschrift fur die staatswissenschaft, 140.
75. **North, Douglass** . Desempeño económico en el transcurso de los años. Conferencia de Douglass C. North en Estocolmo, Suecia, el 9 de diciembre de 1993 al recibir el Premio Nobel de Ciencias Económicas.

76. **North, Douglass** (1991). Institutions, Institutional Change and Economics Performance. Cambridge: Cambridge University Press.
77. **Observatorio de Corporaciones Transnacionales** (2006). El Mercado Internacional del Café. Córdoba: IDEAS/Iniciativas de Economía Alternativa y Solidaria.
78. **Ouchi, William G.** (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25 (1), 129-141.
79. **Organización Internacional del Café** (2000). Consumo de Café. Consumo en el Japón y Perspectivas para China. Londres: OIC.
80. **Olson, M.** (1985). Space, Agriculture and Organization, *American Journal of Agricultural Economics*, 67, 5.
81. **Oxfam Internacional**; Pobreza en tu taza. La verdad sobre el negocio del café; s/l; Oxfam Internacional, 2002.
82. **Osorio, Néstor** (2004). Enseñanzas que se Desprenden de la Crisis Mundial del Café: Un Grave Problema para el Desarrollo Sostenible. Consultado en 13 de Agosto, 2007 en <http://dev.ico.org/documents/ed1922c.pdf>.
83. **Pérez-Grovas, Victor y Cervantes Trejo, Edith** (2002). Evaluación de los Beneficios Actuales y el Potencial para el Combate a la Pobreza de la Participación en Redes de Comercio Justo de Café en la Unión Mojamut. Consultado en agosto, 1, 2007 en <http://www.colostate.edu/Dept/Sociology/FairTradeResearchGroup/doc/Majomutreportfinal.pdf>.

84. **Pettigrew, Andrew M.** (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research. Strategic Management Journal, 13 (Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research), 5-16.
85. **Porter, Michael E.** (1980). Estrategia Competitiva. México: C.E.C.S.A..
86. **Porter, Michael E.** (1998, Noviembre-Diciembre). Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, pp. 77-90.
87. **Prahalad, C.K. y Hamel Gary** (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigma?. Strategic Management Journal, 15, 5-16.
88. **Roberts, Peter W. y Greenwood, Royston** (1997). Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-Efficiency for Undertanding Organizational Design Adoption. The Academy of Management Review, 22 (2), 346-373.
89. **SEPLAFIN.COMISIÓN PARA EL DESARROLLO Y FOMENTO DEL CAFÉ DE CHIAPAS** (2005). Programa Estratégico Institucional. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas: COMCAFE.
90. **Simon, Herbert A.** (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. Quarterly Journal Economics, 69 (1), 99-118.
91. **Simon, Herbert A.** (1990). Invariants of Human Behavior. Annual Review Psychology, 41, 1-19.
92. **Simon, Herbert A.** (1991). Organizaciones y Mercados. Journal of Economic Perspectives, 5 (2), 25-44.
93. **Simmons, Emmy** (2004). The Role Of Microenterprice Assistance. Consultado en Agosto 20, 2007 en <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0204/ijee/simmons.htm>.

94. **Salazar Peralta, Ana María** (1988). La Participación Estatal en la Producción y Comercialización del Café en la Región Norte del Estado de Chiapas. México: UNAM.
95. **Starbucks** (2005). Suplemento para los Pequeños Productores de C.A.F.E. Practices. Consultado en Octubre 15, 2007 en http://www.mayacert.com/formularios/starbucks/espanol_smallholder_guidance_reference.pdf.
96. **Starbucks Corporation** (2006). Informe Fiscal Anual y de Responsabilidad Social Corporativa para 2006. Consultado en Febrero 6, 2008 en http://media.starbucks.com.edgesuite.net/dotcom/csr_reports/CSR_es.pdf.
97. **St.Jean-Kufuor, Karen** (2002). Coffee Value Chain. Consultado en 18 Agosto, 2007 en <http://www.maketradeair.com/en/assets/english/CoffeeValueChain.pdf>.
98. Sun Tzu, *El Arte de la Guerra*.
99. **Sutton, Robert I.** (1997). The Virtues of Closet Qualitative Research. *Organization Science*, 8 (1), 97-106.
100. **Tellis, Winston** (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, 3 (2), 1-14.
101. **The Nature Conservancy** (2007). El Triunfo Biosphere Reserve. Consultado en Septiembre 30, 2007 en <http://www.nature.org/aboutus/travel/ecotourism/travel/art7197.html>.
102. **Torres Valdivieso, Sergio, García Caceres, Rafael Guillermo e Jairo Quintero, John**. Contractual Forms In Emergency Services: An

- Economic Transaction Cost Perspective. Rev.econ.inst., jun. 2005, vol.7, no.12, p.209-237. ISSN 0124-5996.
103. **Vinculando.org** (2007). Agricultores Orgánicos en Chiapas, 2005-2006. Vinculando.org. Consultado en Noviembre 30, 2007 en Unión de Ejidos y Comunidades de Cafeticultores del Beneficio Majomut.
104. **Villafuerte S., Daniel, et al.** (2000). El Café en la Frontera Sur. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas: UNICACH.
105. **Villareal, René** (2000). Hacia una Economía Institucional de Mercado. Consultado en 08, 06, 2007 en <http://www.iigov.org/id/attachment.drt?art=189638>.
106. **Villaseñor Luque, Andrés** (1987). Caficultura Moderna en México. México: Futura, S.A..
107. **Villaseñor Luque, Andrés** (2004, Septiembre). Materiales para Reflexionar sobre la Caficultura Mexicana. Cafés de México, pp. 26-28.
108. **Villaseñor Luque, Andrés** (2004, Octubre). Reflexiones sobre la Caficultura Mexicana. Cafés de México, pp. 8, 28.
109. **Vogel, David** (2005). Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. Pennsylvania: Brooking Institution Press.
110. **Wallis, John J., y Douglass C. North** (1986), Measuring the Transaction Sector in the American Economy, Stanley L. Engerman y Robert E. Gallman (comps.), Long-term Factors in American Economic Growth, Chicago, University of Chicago Press, pp. 95-148.

111. **William G. Ouchi** (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans.
Administrative Science Quarterly, Cornell University, Johnson Graduate
School of Management.
112. **Williamson, Oliver E.** (1971). The Vertical Integration of Production:
Market Failure Considerations. The American Economic Review, 61 (2), 112-
123.
113. **Williamson, Oliver E.** (1981a). The Economics of Organization: The
Transaction Cost Approach. American Journal of Sociology, 87 (3), 548-576.
114. **Williamson, Oliver E.** (1981b). The Modern Corporation: Origins,
Evolution, Attributes. Journal of Economics Literature, XIX, 1537-1568.
115. **Williamson, O.** (1983). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust
Implications, The Free Press, original: 1975, Nueva York.
116. **Williamson, O.** (1985). The Economic Institution of Capitalism. The Free
Press, Nueva York.
117. **Williamson, O.** (1990). "Transaction Cost Economics", Schmalensee, R.
y Willig, R.D., editores, Handbook of Industrial Organization I, Elsevier
Science Publisher, Amsterdam.
118. **Williamson, Oliver E. y Winter, Sydney G** (1990). La Naturaleza de
la Empresa. Fondo de Cultura Económica.
119. **Williamson, Oliver E.** (1991). Mercados y jerarquías: su análisis y sus
implicaciones antitrust. México, DF.: Fondo de Cultura Económica.
120. **Winston Tellis** (1997). Introduction to Case Study . The Qualitative
Report. Consultado en Septiembre 24, 2007 en
<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html#noteone>.

121. **Yin, R.** (1993). Applications of case study research. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
122. **Yin, R.** (1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
123. **Zapata Álvarez, Gabriela** (2007). Políticas que Favorecen el Desarrollo de Servicios Financieros Integrales para el Sector Rural Marginado de México. FAO Headquarters. Consultado en Febrero 6, 2008 en http://www.fao.org/ag/rurfinconference/docs/papers_theme_5/politicas_que_favorecen_el_desarrollo.pdf.