EMPRESA Y DESARROLLO

ESTUDIO DE CASO 8

EL SECTOR DEL CAFÉ y los negocios inclusivos

C+D compromiso y desarrollo

ONGAWA INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN....3

EL SECTOR DEL CAFÉ....4

- La cadena de valor del café....4
- Los retos para los pequeños agricultores de café....6
- La oportunidad de los mercados nicho de café....9

NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL SECTOR DEL CAFÉ: UN ESTUDIO DE CASO....13

- La empresa Café Inclusivo....13
- Café Inclusivo y sus proveedores....14
- Café Inclusivo y sus clientes....16
- Actividades clave para la generación de valor compartido....17

CONCLUSIONES....19

BIBLIOGRAFÍA....21

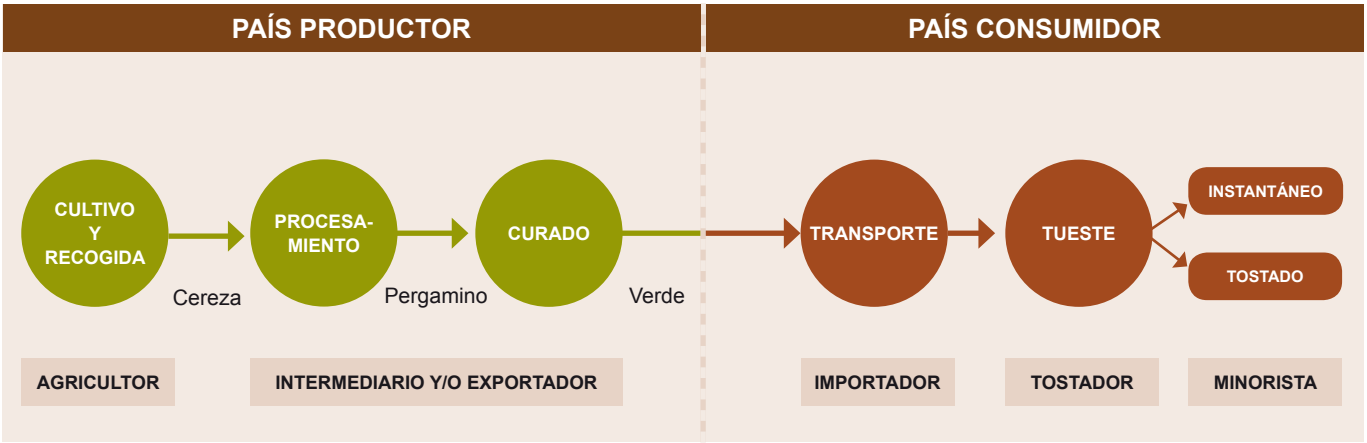
INTRODUCCIÓN

El café es uno de los productos comercializados más importantes de la economía mundial. Más del 40% de la población consume café regularmente y al año se sirven alrededor de 400 billones de tazas. En 2012 se produjeron 8,2 millones de toneladas métricas de café en 70 países de Centroamérica, Sudamérica , África y Asia. Se estima que entre 20 y 25 millones de agricultores cultivaron alrededor de 10,5 millones de hectáreas para obtener esa producción. (Fuente: IISD, 2014). Aproximadamente, el 83% del café producido es exportado, alcanzando un valor comercial de unos 33,4 miles de millones de dólares.

El café es un producto tradicionalmente demandado por países desarrollados y producido en países en desarrollo. Es por ello que este mercado tiene un gran impacto en el desarrollo de estos países y en especial en los productores más pequeños y vulnerables. Más de 100 millones de personas en el mundo se dedican a la producción y procesamiento de café, de estos la mayoría de los 25 millones de productores son pequeños agricultores que dependen directamente del café para su subsistencia. Históricamente, la producción de café se ha visto afectada por el deterioro de los términos de comercio y la volatilidad del precio, lo que ha hecho de la pobreza un dificil reto para la sostenibilidad del sector.

El café es un producto tradicionalmente demandado por países desarrollados y producido en países en desarrollo. Es por ello que este mercado tiene un gran impacto en el desarrollo de estos países y en especial en los productores más pequeños y vulnerables.

Cadena de valor del café



Fuente: Elaboración propia.

EL SECTOR DEL CAFÉ

La cadena de valor del café

Etapas

Los agricultores recogen las **cerezas** de café que se procesan siguiendo la vía seca (cafés naturales) o húmeda (cafés lavados). Este procesamiento primario debe realizarse poco después de la recogida, por lo que tiene lugar cerca de las granjas.

Los agricultores recogen las cerezas de café que se procesan siguiendo la vía seca (cafés naturales) o húmeda (cafés lavados). Este procesamiento primario debe realizarse poco después de la recogida, por lo que tiene lugar cerca de las granjas.

Tras este primer procesado se obtiene **café pergamino**. El pergamino pasa después por un proceso de curado, dando como producto el **café verde**. Tanto el pergamino como el café verde se pueden almacenar, por lo que el café se podría exportar ya en fase pergamino. Sin embargo, el café verde es menos voluminoso y más ligero, por lo que la trilla generalmente se realiza en el país productor y después el café se almacena y se transporta a su lugar de consumo.

La mayor parte del café se consume en países de ingresos altos, por lo que más del 80% del café producido se comercia internacionalmente (IISD, 2014) y tiene que ser transportado por barco al país importador. Los granos verdes son entonces **tostados** y llegan al mercado como **café instantáneo** o como **café tostado** y molido.

El café instantáneo tiene una vida útil mínima de 6 meses, por lo que se puede producir tanto en el país productor como consumidor. Por el contrario, el café tostado por su limitada vida útil se tiene que producir necesariamente cerca del mercado consumidor final (el 87% se tuesta en el país importador) (Centro de Comercio Internacional, 2011).

Distribución del valor

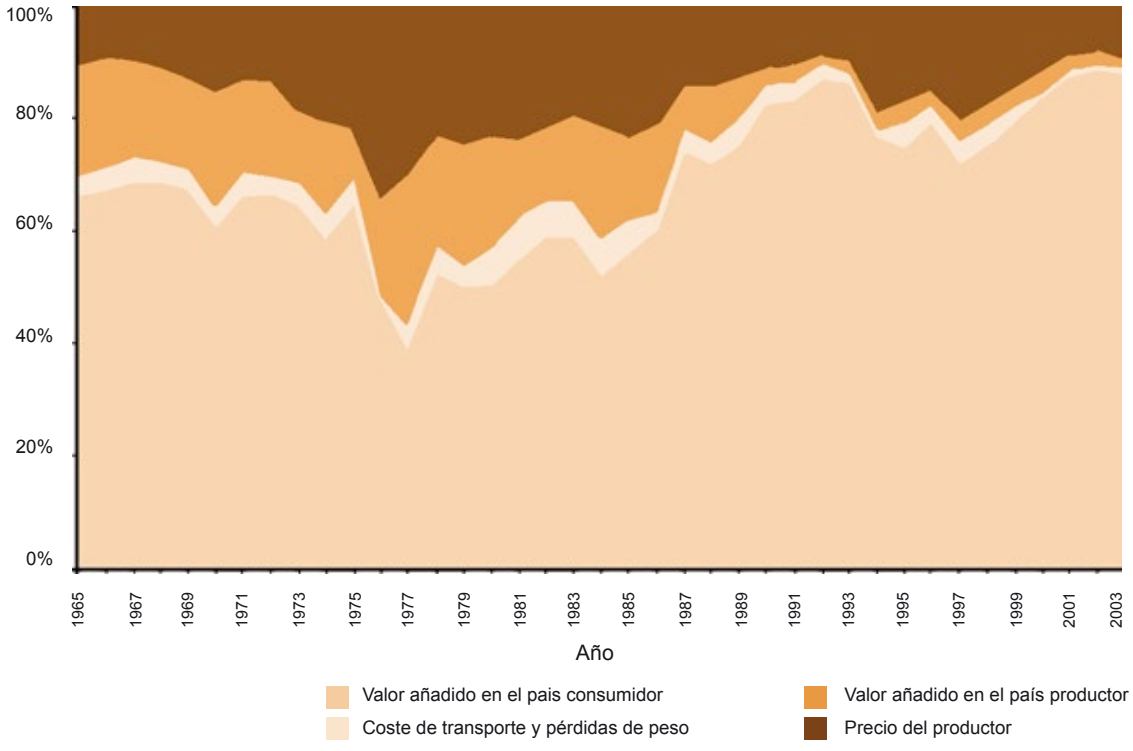
Las principales empresas comercializadoras de café a nivel mundial son Neumann, Volcafé y Ecom que en total controlan alrededor del 50% del mercado mundial de café verde (Tropical Commodity Coalition, 2012). Por otro lado, actualmente los mayores tostadores son Nestlé, Kraft y DeMaster Blender que suman alrededor de un 42% de las ventas mundiales de café (Fairtrade International, 2013).

Como consecuencia, actualmente existe una gran asimetría de poder en la cadena de valor de café. 25 millones de productores venden por lo general individualmente o en pequeñas agrupaciones en el mercado mundial de café, en contraste tres empresas tostadores y tres empresas importadoras controlan casi la mitad del mercado. Esto disminuye la capacidad de negociación de los agricultores y, por lo tanto, de aumentar el porcentaje de valor que capturan.

El poder en el mercado global de café se centra en los tostadores de marca (Ponte, 2002), estos dictan las estructuras de gobernabilidad, coordinan la forma de operar de las empresas comercializadoras y de los productores, además de en muchos casos de los minoristas y consumidores. Las decisiones que toman estas empresas determinan qué se produce, cómo y por quién, y cómo se distribuye el beneficio y el riesgo en la cadena. Tienen por tanto un gran impacto en los ingresos que reciben los pequeños agricultores y el riesgo que asumen así como en sus oportunidades de mejora en la cadena.

El poder en el mercado global de café se centra en los tostadores de marca (Ponte, 2001, 2012), estos dictan las estructuras de gobernabilidad, coordinan la forma de operar de las empresas comercializadoras y de los productores, además de en muchos casos de los minoristas y consumidores.

Distribución de ingresos: % sobre el precio final de venta del café



Fuente: Kaplinsky 2004

En el lado comercializador hay tres nichos de poder: importador, tostador y vendedor. Compiten entre ellos por capturar la mayor parte del valor generado por el producto final, pero también colaboran para asegurarse de que el valor queda en el lado comercializador de la cadena.

En el lado comercializador hay tres nichos de poder: importador, tostador y vendedor. Compiten entre ellos por capturar la mayor parte del valor generado por el producto final, pero también colaboran para asegurarse de que el valor queda en el lado comercializador de la cadena (Fitter y Kaplinsky, 2001). Según lo recogido en un informe de Fairtrade International (2013) los productores de café reciben entre un 7-10% del precio de venta del café en el supermercado mientras un 33% va al vendedor. Otro estudio realizado por Oxfam en 2002 muestra que los productores reciben un 1% o menos del precio de una taza de café vendida en un bar y apenas un 6% del valor del paquete de café en el supermercado. Menos del 30% de los ingresos generados por la venta mundial de café permanecen en los países productores (Fairtrade International, 2013).

En cuanto a la evolución de la distribución de beneficios en la cadena en términos generales, los productores y otros actores en países productores, reciben un valor menor por sus productos. Sin embargo, los ingresos por la comercialización de café en países consumidores se han mantenido e incluso aumentado (Fitter y Kaplinsky, 2001). Algunas opiniones vinculan esta tendencia a la disminución de barreras de entrada en el negocio de la producción del café, lo que habría llevado a un exceso de oferta. Otra posible razón es la asimetría de poder existente entre productores y compradores, que conduciría a procesos de establecimiento de precios que benefician a los compradores (Kaplinsky, 2004).

Los retos para los pequeños agricultores de café

Como se ha expuesto previamente, el café se cultiva casi exclusivamente en países en desarrollo. El 80% del café mundial es producido por pequeños agricultores por lo que casi 25 millones de pequeños agricultores dependen directamente del cultivo del café como medio de vida. Si se tiene en cuenta el procesamiento y distribución del café, sólo en Africa unos 40 millones de personas dependen de este cultivo para su subsistencia (Fairtrade International, 2013).

Por lo general se entiende por pequeño agricultor el que cultiva una parcela de menos de cinco hectáreas, depende de mano de obra familiar, tiene un acceso limitado a recursos, información y formación, reducida capacidad de comercialización, acceso limitado a tecnologías de producción eficientes, limitado acceso a crédito y servicios financieros y a mercados internacionales (IISD, 2014). Los recursos de los que dispone un pequeño agricultor son escasos y muchos viven con menos de $2 al día (Fairtrade International, 2013). Generar un nivel de ingresos que les permita suplir sus necesidades básicas y lograr un medio de vida sostenible requiere un alto nivel de eficiencia en la utilización de esos recursos.

Por otro lado, históricamente el mercado de café se ha caracterizado por una gran volatilidad de precios. Los pequeños agricultores de café son especialmente vulnerables ante las continuas fluctuaciones de precios, ya que el café es habitualmente su principal fuente de ingresos y además no poseen mecanismos adecuados para la gestión

de riesgos. Así, cuando los ingresos se reducen drásticamente por la bajada de los precios del café y el presupuesto familiar no permite pagar la escolarización de todos los hijos, la decisión en muchos casos es sacar a las niñas del colegio, dando prioridad a los niños para seguir estudiando. También es muy frecuente que tengan que hacer uso de sus reservas de alimentos o vender su ganado, reduciendo el aporte de proteínas en la dieta y sobre todo limitando las oportunidades económicas o productivas. Todo esto les deja en una situación de mayor vulnerabilidad (International Coffee Organization, 2005).

La poca estabilidad del mercado del café tiene un impacto directo en el acceso a la salud, educación, alimentación y otras necesidades básicas de muchos pequeños productores en regiones cafeteras (International Coffee Organization 2005). Aunque el valor del café se recupere en pocos meses o años, las consecuencias de las repentinas bajadas de precio sobre los medios de vida de las familias son duraderas y les condena a continuar atrapados en un “círculo de pobreza”. En muchos casos los precios ni siquiera llegan a cubrir los costes de producción y, al tratarse de un cultivo arbóreo perenne que tarda tres años en ser productivo una vez plantado, no es fácil encontrar alternativas cuando los precios están bajos (International Coffee Organization, 2014).

Otra consecuencia de las repentinas fluctuaciones de precio suele ser el endeudamiento de los agricultores. Al endeudarse para poder cubrir sus necesidades básicas, en la siguiente época de cultivo no pueden invertir en productos como pesticidas y fertilizantes para mantener la productividad de sus granjas y la calidad del café, perdiendo capacidad competitiva.

La falta de formación, financiación, información, conocimiento, tecnología o infraestructuras de los pequeños agricultores les impide mejorar su producto y su capacidad de negociación con otros eslabones de la cadena. Debido a que no pueden mejorar su posición competitiva en la misma no tienen capacidad de generar mayores ingresos.

La poca estabilidad del mercado del café tiene un impacto directo en el acceso a la salud, educación, alimentación y otras necesidades básicas de muchos pequeños productores en regiones cafeteras.

Principales retos para los pequeños productores de café

Retos sociales	Retos económicos	Retos medioambientales
• Inseguridad alimentaria • Falta de acceso a educación y salud • Nivel organizativo bajo • Inequidad de género • Envejecimiento de la comunidad de agricultores	• Falta de acceso a crédito • Falta de acceso a información sobre el mercado • Falta de acceso directo al mercado • Encarecimiento de la producción y del coste de la vida • Gestión organizativa pobre • Baja productividad • Envejecimiento de los cultivos	• Pérdida de bosques primarios • Pérdida de biodiversidad y destrucción de hábitats • Erosión y degradación del suelo • Contaminación por agroquímicos • Disminución de la disponibilidad y calidad de agua • Cambio climático (impredecibilidad del clima) • Enfermedades y plagas

Fuente: Tropical Commodity Coalition, 2012

En conclusión, debido a los bajos precios y la volatilidad del mercado muchos agricultores no consiguen cubrir sus necesidades básicas y lograr un medio de vida sostenible.

Todos estos problemas son mucho mayores para las mujeres. A pesar de que son ellas quienes realizan el 70% del trabajo a nivel productor, el sector está controlado por los hombres (Centro de comercio Internacional, 2011). En general, las mujeres no tienen derechos sobre la tierra que cultivan ni control sobre los beneficios de la producción. Están a menudo excluidas del acceso a recursos financieros, servicios de formación esenciales y procesos de toma de decisiones, lo que las convierte en los actores más débiles de la cadena de valor y las hace más vulnerables a la pobreza (Tropical Commodity Coalition, 2012).

Por último, el cambio climático está empezando a tener efectos en las zonas productoras de café, sometidas a sequías prolongadas, temperaturas elevadas o fuertes lluvias, lo que hace la cosecha impredecible y en muchos casos inviable. Se están viendo impactos negativos en el rendimiento y la calidad del café, así como un aumento de los costos de producción. Los agricultores necesitan apoyo técnico y financiero para adaptarse a este cambio.

En conclusión, debido a los bajos precios y la volatilidad del mercado muchos agricultores no consiguen cubrir sus necesidades básicas y lograr un medio de vida sostenible. Esta situación está llevando a muchos jóvenes a abandonar las zonas rurales buscando oportunidades en las ciudades, lo que supone el envejecimiento de los productores. En otros casos los agricultores se ven obligados a abandonar sus fincas y dedicarse a otros cultivos (Tropical Commodity Coalition, 2012). Todo ello afecta a la sostenibilidad en el sector.

La oportunidad de los mercados nicho de café

Durante mucho tiempo el café se ha visto como una mercancía indiferenciada, una “commodity”, sin embargo tiene un enorme potencial para la diferenciación. Desde 1990 en Europa y Estados Unidos cada vez son más los consumidores que están atentos a la calidad y el origen de los cafés y muestran un creciente interés hacia los aspectos sociales, económicos y medio ambientales de su producción (Neilson, 2008). Esto ha llevado a la aparición de mercados nicho en los que cafés diferenciados por sus atributos sostenibles (cafés sostenibles) o por su calidad y origen (cafés de especialidad) están ganando cuota de mercado a los cafés corrientes.

Como se ha visto, los productores de café se enfrentan a importantes retos en el ámbito social, económico y ambiental, directamente relacionados con el acceso a recursos y la generación de ingresos. Estos mercados nicho ofrecen oportunidades nuevas para que los pequeños agricultores puedan superar dichos retos, tener un acceso más directo y estable a los mercados y mejorar el porcentaje capturado del valor final.

Cafés sostenibles

Se entiende por cafés sostenibles aquellos que se adhieren a unos determinados estándares sociales, ambientales y económicos. Pueden ser independientemente certificados por una tercera parte acreditada o verificados según estándares privados de empresas.

El origen de los cafés sostenibles se remonta a los años 70, cuando aparecieron las primeras organizaciones alternativas de comercio (“Alternative Trade Organizations”, ATO) que, como Oxfam, promovían normas de equidad y alianza en sus relaciones con los productores en lo que se ha denominado Comercio Directo.

En los años 80 se introdujo en el mercado global el modelo de café certificado de Comercio Justo y Orgánico. El objetivo de estas iniciativas era diferenciar el producto dando acceso a pequeños agricultores a un nicho de mercado que les permitiese obtener una prima sobre el precio de mercado. En este modelo de café certificado las normas alternativas de comercio se establecen mediante estándares de cumplimiento y control por terceras partes, pero ya no es requisito el Comercio Directo, como sí lo es en el modelo de las ATO.

Como consecuencia de la crisis del café del año 2001 y la publicación de estudios que relacionaban la degradación ambiental con el cultivo de café, aumentó la concienciación pública acerca del impacto del mercado convencional y creció el consumo de cafés certificados. Al mismo tiempo los grandes tostadores empezaron a ofrecer cafés certificados por terceras partes en su línea de productos para diferenciar su marca y no ser asociados con la perpetuación de la pobreza o la degradación ambiental (Raynolds, 2009).

Desde 1990 en Europa y Estados Unidos cada vez son más los consumidores que están atentos a la calidad y el origen de los cafés y muestran un creciente interés hacia los aspectos sociales, económicos y medio ambientales de su producción.

Aunque el precio y el sabor siguen siendo los principales criterios para evaluar un café, las consideraciones éticas se están volviendo un factor determinante para los consumidores en la elección de marca.

El resultado ha sido la actual diferenciación de productos de café a través de diversos etiquetados de certificación sostenible, los estándares más importantes son: Fair Trade (FLO), International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), Rainforest Alliance (RA) y UTZ.

Aunque el precio y el sabor siguen siendo los principales criterios para evaluar un café, las consideraciones éticas se están volviendo un factor determinante para los consumidores en la elección de marca (Tropical Commodity Coalition, 2012). Esto ha llevado a que los grandes tostadores desarrollen sus propios estándares privados y etiquetas para diferenciar sus productos de la competencia mediante atributos sociales y ambientales. Como consecuencia, se está haciendo más difícil para el consumidor diferenciar los cafés certificados sostenibles por terceras partes de los que han sido verificados según estándares de autorregulación de empresas privadas (Neilson, 2008).

El mercado de cafés certificados sostenibles está creciendo a mayor ritmo que el convencional. Se estima que en el año 2010 el consumo de estos representaba el 5% del mercado mundial. El café de certificación orgánica es el más popular, seguido del café de comercio justo. Estados Unidos es el mayor mercado en café de comercio justo y el de mayor crecimiento. Si se tienen en cuenta los cafés verificados sostenibles la cuota de mercado de los cafés sostenibles asciende a un 9% del mercado total y supone un 16% de la producción global de café (Tropical Commodity Coalition, 2012).

Cafés especiales

El término *café especial* o *café de especialidad* tuvo su origen en Estados Unidos para diferenciar el café de sitios especializados en cafés de alta calidad del que se vendía en supermercados y tiendas al por menor. Tradicionalmente incluyen cafés de calidad ejemplar o superior, de origen único y en mezclas, cafés no convencionales y cafés con una historia especial que son comercializados por tostadores especializados.

A día de hoy no existe una única definición de lo que constituye un café especial. La Asociación Americana de Cafés Especiales ("Specialty Coffee Association of America", SCAA) describe el auténtico café especial de calidad en base a los atributos del grano verde, siendo considerados especiales aquellos que presentan un número limitado de defectos y unas características determinadas en taza.

Sin embargo, la Asociación Europea de Cafés Especiales ("Speciality Coffee Association of Europe", SCAE) describe el café especial en base al producto final: "el café de especialidad se define como bebida elaborada a base de café, que en opinión del consumidor (en un mercado limitado y un momento dado) tiene una calidad excepcional, un gusto característico y una personalidad distinta y superior que los preparados de café común o corriente. La base de la bebida son los granos cultivados en zonas claramente delimitadas y que reúnen los

más altos niveles del café verde, al igual que lo que respecta a su tueste, almacenamiento e infusión”

En cualquier caso, la calidad del café es característica intrínseca de los cafés especiales. Esta proviene de una combinación de factores: la variedad botánica, la situación topográfica, la climatología y el cuidado con el que el café se cultivó, cosechó, procesó, almacenó, se preparó para la exportación y se transportó. Solo el 20% del café arábica se considera como café especial y un porcentaje mínimo del café robusta. En cuanto al procesamiento, los cafés tratados por el método húmedo suelen dar cafés de mayor calidad que los procesados vía seca (Centro de Comercio Internacional, 2011).

Sin embargo, al igual que ha ocurrido con los cafés certificados sostenibles, los cafés de especialidad también han sido incorporados al mercado convencional. Los tostadores de café corriente están ofreciendo sus propias líneas de producto de cafés especiales, a veces bajo un nombre diferente, y ya se pueden encontrar en puntos de distribución más generales como supermercados. Esto ha hecho que sea más difusa la diferenciación entre el sector de especialidad originario, centrado en la calidad superior, y el de tostadores convencionales que no tienen necesariamente la calidad como objetivo central. Se podría decir que el término de especialidad se está generalizando a cafés que los consumidores perciben como diferentes (ya sea por la calidad, origen, presentación ,etc.) y por ello obtienen una prima superior a los demás cafés.

Es difícil estimar el consumo mundial de cafés de especialidad, dadas las diferentes acepciones, pero parece que podría representar el 10% del consumo mundial, siendo Estados Unidos el mayor consumidor con una cuota del 17% del café consumido en el país en el año 2000 (Centro de Comercio Internacional, 2011).

El término *café especial* o *café de especialidad* tuvo su origen en Estados Unidos para diferenciar el café de sitios especializados en cafés de alta calidad del que se vendía en supermercados y tiendas al por menor.

Tanto los cafés sostenibles como los cafés de especialidad son productos de mayor valor añadido y existe una demanda diferenciada para los mismos.

Oportunidades

Tanto los cafés sostenibles como los cafés de especialidad son productos de mayor valor añadido y existe una demanda diferenciada para los mismos. Los estándares de sostenibilidad, tanto los certificados por terceras partes como los privados de autorregulación empresarial, pretenden dar solución a algunos de los retos a los que se enfrentan los pequeños agricultores en términos sociales, medioambientales y económicos. Los compradores de café de especialidad, por su parte, premian con relaciones más estables y precios más elevados a los agricultores que son capaces de producir de manera relativamente constante un café de alta calidad y con características organolépticas específicas (Raynolds, 2009).

Las oportunidades existen, no obstante, estudios recientes muestran como el valor de los cafés sostenibles certificados sigue siendo mayormente capturado por actores de países consumidores (importadores, tostadores y vendedores), perpetuando los desequilibrios de poder de las cadenas de suministro tradicionales de café (Johannessen & Wilhite, 2010; Valkila et al., 2010). Estos y otros estudios (Steering Committee of the State-of-Knowledge Assessment of Standards and Certification, 2012; von Hagen & Alvarez, 2011) concluyen que para que las certificaciones realmente sirvan como mecanismo para transformar los deseos y expectativas de los consumidores finales en incentivos reales y medios de vida más sostenibles a nivel del agricultor es necesario asumir un enfoque más holístico, una aproximación que tenga en cuenta el acceso a mercados y distintos parámetros asociados a la gestión de la cadena de suministro.

Por su parte, el café de especialidad tiene potencial para mejorar las relaciones de la cadena de suministro y permitir a compradores y agricultores negociar precios en los márgenes de lo establecido por el mercado. Pero muchos pequeños agricultores se ven excluidos de este mercado de alto valor añadido por no poseer los recursos ni los conocimientos para cultivar y procesar café que cumpla con los estándares del café de especialidad (Dolan y Humphrey, 2004; Gereffi y Lee, 2012).

Por lo tanto, para que los pequeños agricultores de café puedan acceder y beneficiarse de estos mercados nicho suele ser necesaria la intervención de ciertos actores que les apoyen y faciliten el acceso a recursos materiales, financieros y de información. Las ONG tradicionalmente han tratado, con mayor o menor éxito, de desempeñar este papel en el mercado de cafés sostenibles. En la actualidad, ciertas empresas interesadas en diferenciarse en el mercado con cafés que aúnan sostenibilidad y calidad están creando nuevos tipos de alianzas con los agricultores, ayudándoles a mejorar la calidad, productividad y sostenibilidad de sus pequeñas explotaciones agrícolas s(Raynolds, 2009). Estas empresas pueden ser consideradas negocios inclusivos.

NEGOCIOS INCLUSIVOS EN EL SECTOR DEL CAFÉ: UN ESTUDIO DE CASO

Los negocios inclusivos son empresas que, sin perder de vista el objetivo final de generar beneficios, contribuyen a la lucha contra la pobreza y la exclusión al incorporar a ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, generando una relación beneficiosa para todas las partes.

A continuación, analizaremos el potencial de los negocios inclusivos en la integración de pequeños agricultores de café en mercados internacionales. Para ello se presenta el estudio de caso de un modelo de negocio inclusivo que ha sido premiado por organismos internacionales. Esta empresa tiene el doble objetivo de generar beneficios y mejorar la calidad de vida de los pequeños productores de café en su cadena de suministro, creando valor compartido.

La empresa Café Inclusivo

La empresa Café Inclusivo es una empresa social con fines de lucro con sede en EEUU dedicada a la importación de café de especialidad producido por pequeños agricultores. Lleva 15 años innovando para transformar el negocio del café. Se definen como pioneros del comercio directo y de la creación de conexiones más cercanas entre agricultores y consumidores a través de su Modelo de Relación Directa.

Uno de los mayores retos de la industria de cafés especiales ha sido y sigue siendo a día de hoy la opacidad en la cadena de suministro. Los agricultores no saben quién compra su café y los tostadores no tienen acceso a información acerca del café que adquieren. Esto desempodera a los agricultores y hace difícil para los tostadores establecer un suministro constante de café de alta calidad que cumpla las preferencias de sus clientes.

Tratando de dar respuesta a este problema, en 1997 nació la empresa Café Inclusivo con el objetivo de introducir mayor transparencia en la cadena de suministro y con la visión de unir agricultores y tostadores en una misma conversación acerca del futuro de su negocio. Esta empresa decidió apostar por la creación de un modelo de negocio inclusivo.

Café Inclusivo cuenta con oficinas en las regiones productoras de café, con el objetivo de fortalecer la cadena de producción y la capacidad de los agricultores de integrarse con éxito en el mercado internacional. Actualmente tiene oficinas en México, Perú, Colombia y Tanzania. Estas oficinas, situadas en países productores, sirven como centros de apoyo y formación para sus proveedores y facilitan la gestión de su cadena de suministro transnacional.

Café Inclusivo está acreditada como empresa social a través de la certificación “B Corporation”, lo que la reconoce como una empresa que usa el potencial de los negocios para solucionar problemas sociales y ambientales. La empresa destina el 30% de sus ingresos

La empresa Café Inclusivo es una empresa social con fines de lucro con sede en EEUU dedicada a la importación de café de especialidad producido por pequeños agricultores.

La empresa trabaja con alrededor de 200.000 productores de café a través de más de 80.000 cooperativas y fincas en 18 países distintos de Latinoamérica y África del Este.

netos anuales a actividades relacionadas con la capacitación de los agricultores en su cadena de suministro. Su liderazgo en la creación de modelos de negocio inclusivos ha sido reconocido por distintos organismos como el G20.

Actualmente la empresa denomina su modelo de negocio “Modelo de Relación Directa”. Éste tiene como base la creación de vínculos de mercado directos y transparentes entre agricultores y tostadores. Combina las actividades de abastecimiento e importación de café con la creación de capacidades entre los agricultores y el desarrollo comunitario en los países de origen. El objetivo final es mejorar la calidad de vida de los agricultores de café a través de una cadena de suministro transparente que se base en la creación de valor compartido desde la semilla hasta la taza. Este modelo genera valor compartido, para los proveedores, para los tostadores y para la propia empresa Café Inclusivo. A continuación veremos qué tipo de organizaciones trabajan con Café Inclusivo y cuál es su propuesta de creación de valor.

Café Inclusivo y sus proveedores

La empresa trabaja con alrededor de 200.000 productores de café a través de más de 80.000 cooperativas y fincas en 18 países distintos de Latinoamérica y África del Este. Realiza unas compras anuales de alrededor de 6,5 millones de kilos de café en el mundo. En 2011 la empresa compró café por valor de unos 73 millones de dólares de organizaciones de agricultores a un precio de medio de 0,65 dólares por encima del mercado.

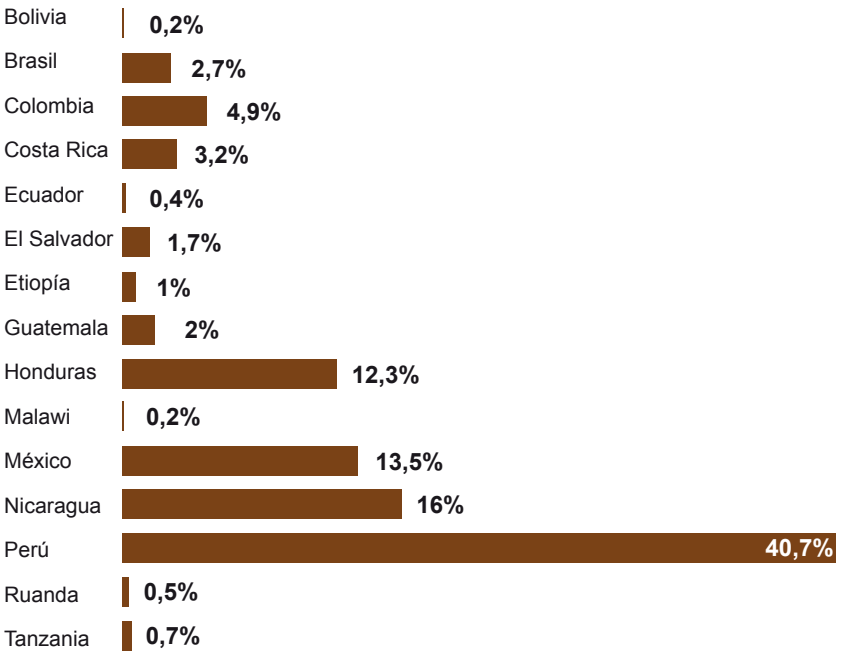
Aproximadamente el 95% del café comercializado por la empresa proviene de pequeños agricultores. La mayoría viven en zonas rurales de América Latina, donde hay poca actividad económica y escasos empleos formales. Muchos de ellos no tienen la educación primaria y se enfrentan a inseguridad alimentaria durante uno o dos meses al año. El terreno medio del que disponen para cultivo de café es de dos hectáreas. Obtienen la mayor parte de sus ingresos en efectivo del café y tienen acceso limitado a bienes y servicios básicos.

La empresa también compra a pequeños agricultores de África del Este, quienes por lo general obtienen muy pocos ingresos por la producción de café, se enfrentan a inseguridad alimentaria y tienen acceso limitado a servicios de salud y educación. Sus actividades económicas son más vulnerables a cambios climáticos, como las sequías, y a eventos políticos que pueden afectar e incluso interrumpir la producción.

Pueden ser proveedores de la empresa aquellas cooperativas u organizaciones de productores, y en algunos casos fincas privadas, cuyo café tiene el potencial de alcanzar una alta calidad u otros atributos únicos relativos al origen y son capaces de mantener el mismo nivel de calidad a lo largo del tiempo. La organización debe cumplir determinados criterios de transparencia y buenas prácticas internas y ser capaz de asumir la gestión de la exportación del café

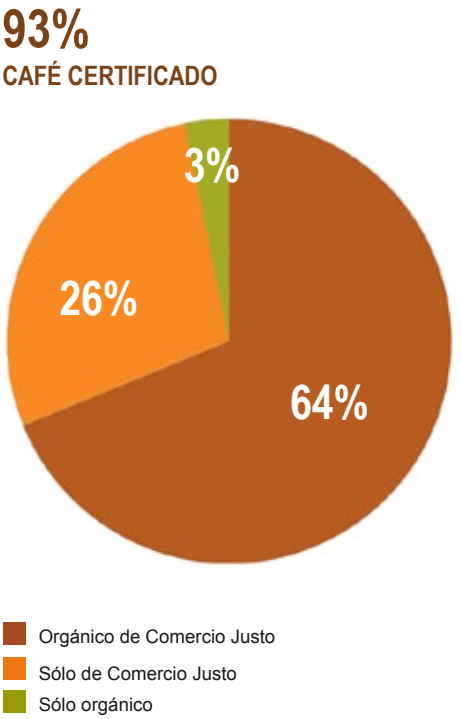
Distribución de compras

Por origen



Fuente: Empresa importadora, 2011

Por certificación



del país de producción. Los proveedores son responsables del procesamiento, comercialización y exportación del café.

Valor añadido para los proveedores

El mayor valor que trabajar con Café Inclusivo aporta a los proveedores es el acceso al mercado internacional de cafés especiales, un mercado de mayor valor agregado. Por otro lado, Café Inclusivo les ofrece formación, crédito y tecnología en el marco de una cadena de suministro transparente. Con estas herramientas y acceso a información de mercado fiable, los proveedores pueden proporcionar el tipo de café que los clientes finales (tostadores) demandan. Esto conduce al establecimiento de relaciones comerciales más estables y duraderas. En 2009 la empresa realizó inversiones por más de un millón de dólares en formación de agricultores y servicios de apoyo para comunidades de América Latina y África del Este.

Café Inclusivo se sitúa en un lugar clave para forjar relaciones de confianza entre los productores, que cada vez más buscan mercados con precios mejores, y los tostadores, con una demanda creciente de cafés de especialidad reconocidos a menudo por su origen. La gran ventaja competitiva de esta empresa es la relación directa que facilita y fortalece entre productores y tostadores gracias a las oficinas en origen.

Café Inclusivo se centra en el nicho de mercado de café de especialidad, por lo tanto sus principales clientes son tostadores de café “gourmet” de alta calidad y con unas características organolépticas específicas.

Café Inclusivo y sus clientes

Café Inclusivo se centra en el nicho de mercado de café de especialidad, por lo tanto sus principales clientes son tostadores de café “gourmet” de alta calidad y con unas características organolépticas específicas. Los tostadores de café especial buscan distinguir su producto por el tamaño del grano de café, el lugar donde ha crecido, los métodos de cultivo, la historia del productor, los vínculos con la comunidad, las certificaciones, etc., y están dispuestos a pagar primas considerables por cafés que cumplan con las especificaciones deseadas.

Según un análisis que Café Inclusivo ha realizado, el consumidor final sería menos sensible al precio si el café es único, ha ganado algún premio o ha sido cultivado de una manera compatible con sus principios. Según este estudio, cada vez es más importante la “experiencia” de consumo.

Los potenciales clientes de la empresa incluyen tanto grandes tostadores como medianas y pequeñas boutiques de cafés de especialidad. La mayor parte de las importaciones de la empresa se dirigen a Estados Unidos, aunque está empezando a expandirse a otros mercados como el japonés. El 90% del café comercializado está certificado como “Fair Trade”. Desde 1997 los ingresos de la empresa por ventas crecieron un 41% anual, superando los 78 millones de dólares en 2011.

Valor añadido para los tostadores

Café Inclusivo ofrece a los tostadores servicios de abastecimiento, importación, transporte y almacenamiento de café verde.

La propuesta de creación de valor para el tostador se basa en un suministro fiable de café verde (en calidad, tiempo y volumen), una gestión completa de la cadena de suministro desde la semilla hasta la entrega para ofrecer un producto ajustado a las necesidades de cada cliente, el aporte de los recursos necesarios para la diferenciación de producto y la creación de marca, el seguimiento de la trazabilidad en tiempo real, el vínculo directo con los productores, y garantía de sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de suministro.

Dado el alto grado de coordinación de la cadena de suministro que ofrece y los altos estándares de sostenibilidad y calidad del producto final, la comisión de servicio que cobra Café Inclusivo a sus clientes está por encima de la media del mercado.

Actividades clave para la generación de valor compartido

Las principales actividades que Café Inclusivo lleva a cabo para generar valor tanto para sus proveedores como para sus clientes son las siguientes:

- **FORMACIÓN:** La presencia de la empresa Café Inclusivo en los países productores a través de las oficinas de origen le permite tener una relación continua y directa con los agricultores y sus cooperativas y la sitúa en una posición ideal para identificar potenciales problemas, formar a los agricultores y hacer un seguimiento de todo el proceso de producción. Café Inclusivo proporciona formación en materia de mejores prácticas agrícolas para mejorar la productividad y la calidad del café, cursos de cata de café para enseñar a los agricultores a evaluar su café y entender los requerimientos del mercado, y técnicas de gestión del riesgo para una mejor negociación de sus contratos de venta. El acceso a formación le permite a las cooperativas mejorar la calidad de su producto y la eficiencia de su negocio, mejorando su posición competitiva en el mercado. Por otro lado, la formación continua permite a Café Inclusivo asegurar la calidad y perfil del café y le facilita la coordinación de la cadena.

- **CRÉDITO COMERCIAL:** Café Inclusivo no financia directamente a las cooperativas, sino que les apoya para que puedan obtener financiación a través de sus relaciones con bancos de base social. Para ello los contratos de compra se firman 6 meses antes de la entrega de café, de forma que la cooperativa puedan utilizarlo como aval con el banco para obtener la financiación necesaria para pagar a los agricultores durante la cosecha. En 2009 la empresa facilitó la obtención de créditos previos a la cosecha por valor de 13 millones de USD. Al facilitar el acceso al crédito a las cooperativas se busca promover la fiabilidad y minimizar el riesgo de que no puedan financiar la compra del café acordado.

- **TECNOLOGÍA:** Café Inclusivo facilita a las cooperativas el acceso y adopción de nuevas tecnologías, que pueden mejorar su rendimiento y fomentar la transparencia en la cadena de producción. A través de la innovación en el uso de la tecnología se desarrollan soluciones que permiten obtener datos, procesarlos y compartirlos en tiempo real a lo largo de toda la cadena de producción, mejorando la transparencia y eficiencia de la misma. Por ejemplo, la empresa ha desarrollado un programa de formación de expertos a través de vídeos educativos usando plataformas móviles.

- **TRAZABILIDAD:** El seguimiento del café desde la granja hasta la entrega al tostador se realiza en tiempo real gracias a un software desarrollado por Café Inclusivo. La información que este programa proporciona abarca desde el sabor hasta la producción y el rendimiento de cada parcela. Por un lado, la implementación

Café Inclusivo proporciona formación en materia de mejores prácticas agrícolas para mejorar la productividad y la calidad del café, cursos de cata de café para enseñar a los agricultores a evaluar su café y entender los requerimientos del mercado, y técnicas de gestión del riesgo para una mejor negociación de sus contratos de venta.

Gracias a la relación directa y a la transparencia, los productores entienden qué es lo que necesita el tostador y cómo pueden añadirle valor a su producto. Por el lado del tostador, se facilita la confianza, la diferenciación de producto y en muchos casos se convierte en una oportunidad de creación de marca de consumo.

del sistema de trazabilidad ha permitido a las cooperativas aumentar su eficiencia. Por otro lado, el tostador puede conocer el trayecto del café adquirido a lo largo del proceso de producción e importación, lo que le garantiza la autenticidad del café.

- **CALIDAD:** Adicionalmente al precio marcado por el mercado, los agricultores reciben una prima vinculada a la calidad del café. Esto les permite obtener mayores ingresos por la venta de su café. Desde el punto de vista de Café Inclusivo y del tostador, la prima ejerce de incentivo para que los productores mantengan y mejoren continuamente la calidad del café y asegura la sostenibilidad de la producción ante la volatilidad del mercado.

- **TRANSPARENCIA Y RELACIÓN DIRECTA:** Una de las principales características diferenciadoras de la empresa es la facilitación de la relación directa entre productores y tostadores. Café Inclusivo incluye a los productores en el proceso de negociación del precio con el comprador final y les ayuda a tomar decisiones informadas acerca de la venta de su producto; fomenta la transparencia compartiendo información acerca de sus costes, precios y transacciones con los proveedores y tostadores de su cadena de producción. La empresa está totalmente comprometida con ser transparente acerca del origen del café y sobre dónde se vende. Existe comunicación continua entre las tres partes y Café Inclusivo se encarga de organizar visitas de los tostadores a los países productores para que conozcan de primera mano a los productores. Por otro lado, a través de una plataforma online y gracias a su presencia en terreno, Café Inclusivo provee al tostador con fotos, historias, datos e información actualizada sobre la situación de los productores con los que trabaja a lo largo de todo el año. Esto facilita al tostador el seguimiento, la creación de marca y el desarrollo de producto.

  Gracias a la relación directa y a la transparencia, los productores entienden qué es lo que necesita el tostador y cómo pueden añadirle valor a su producto. Por el lado del tostador, se facilita la confianza, la diferenciación de producto y en muchos casos se convierte en una oportunidad de creación de marca de consumo. De esta forma las relaciones se vuelven duraderas y la cadena de producción es más eficiente.

CONCLUSIONES

En el mercado global de café el poder se centra en los tostadores de marca que, con un 40% de la cuota de mercado, establecen las estructuras de gobernabilidad y determinan la forma de operar del resto de actores del sector.

En los últimos diez años, debido a un aumento de la demanda de café de calidad y a la concienciación social y medioambiental de los consumidores, el mercado del café ha evolucionado hacia productos más diferenciados. Para lograr la trazabilidad y diferenciación de sus productos, las empresas compradoras están empezando a utilizar los sistemas de certificación sostenible e incluso a desarrollar sus propios sistemas de verificación como herramientas de gestión de su cadena de suministro.

Actualmente, la integración de los pequeños agricultores en el mercado se ve limitada por una serie de factores como el escaso acceso a recursos, información, habilidades, tecnología y otros servicios, lo que les impide mejorar su posición competitiva. Esto, unido a los bajos términos de comercio del café y la volatilidad del mercado, ha hecho que muchos de ellos sigan atrapados en un círculo de pobreza.

Con la aparición de los mercados nicho de especialidad y sostenibilidad, han surgido nuevas oportunidades para que estos pequeños agricultores mejoren sus ingresos y su posicionamiento en el mercado global de café. Pero para que puedan acceder y

Con la aparición de los mercados nicho de especialidad y sostenibilidad, han surgido nuevas oportunidades para que estos pequeños agricultores mejoren sus ingresos y su posicionamiento en el mercado global de café.

Algunos de los actores que están conectando con mayor eficacia y eficiencia a los pequeños agricultores con los mercados de café especial y sostenible son negocios inclusivos. Estas empresas basan su modelo de negocio en el establecimiento relaciones más estables, incluso alianzas estratégicas, con asociaciones y cooperativas de pequeños agricultores por una parte y con compradores de cafés especiales por otra.

beneficiarse de las nuevas condiciones de comercio que existen en estos nichos de mayor valor añadido necesitan la ayuda de actores que les conecten con los mismos y les ayuden a suplir sus carencias en términos de productividad y calidad.

Algunos de los actores que están conectando con mayor eficacia y eficiencia a los pequeños agricultores con los mercados de café especial y sostenible son negocios inclusivos. Estas empresas basan su modelo de negocio en el establecimiento relaciones más estables, incluso alianzas estratégicas, con asociaciones y cooperativas de pequeños agricultores por una parte y con compradores de cafés especiales por otra. El objetivo de estos negocios inclusivos es generar valor compartido para productores y compradores de café mediante la gestión de cadenas de suministro transparentes y una comunicación directa y continua entre las partes.

Un ejemplo de negocio inclusivo en el sector del café es la empresa Café Inclusivo. Esta empresa tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de los pequeños agricultores a través de relaciones comerciales directas y transparentes entre productores y tostadores. El modelo de negocio de la empresa es un claro ejemplo del principio de creación de valor compartido. Cada actividad que realiza tiene como objetivo generar valor social y económico para los productores con los que trabaja, a la vez que mejora su propia posición competitiva y la de sus clientes.

En 2011 los proveedores de la empresa recibieron un precio 30% superior al precio de mercado y retuvieron un 23% del valor del producto final, en comparación con el 7-8% retenido por los productores en la cadena convencional. Al mismo tiempo, la empresa consiguió mejorar la eficiencia en la cadena de suministro y asegurar a sus clientes un suministro sostenible de café de calidad con trazabilidad desde la semilla hasta la taza.

BIBLIOGRAFÍA

Centro de Comercio Internacional (ITC, 2011). *Guía del Exportador de Café.* 3ª Edición. Ginebra. ISBN: 978-92-9137-398-7.

Dolan, C., & Humphrey, J. (2004). *Changing Governance Patterns in the Trade in Fresh Vegetables between Africa and the United Kingdom*. Environment and Planning A; 36 (3): 491-509.

Fairtrade International (2013). *Powering up smallholder farmers to make food fair: A five point agenda.* A Fairtrade International Report.

Fitter, R., & Kaplinsky, R. (2001). *Who gains for product rents as the coffee market becomes more differentiated?. A value-chain analysis.* IDS Bulletin; 32 (3): 69-82.

Gereffi, G., & Lee, J. (2012). *Why the world suddenly cares about supply chains*. Journal of Supply Chain Management; 48 (3): 24-32.

International Coffee Organization (2005). *Los efectos de la crisis causada por los bajos precios del café*. London, UK

International Coffee Organization (2014). World Coffee Trade (1963 – 2013): *A review of the market, challenges and opportunities facing the sector.* London, UK.

Johannessen, S. & Wilhite, H. (2010). *Who Really Benefits from Fairtrade? An Analysis of Value Distribution in Fairtrade Coffee.* Globalizations Vol 7, nº4.

Kaplinsky, R. (2004). *Competitions policy and the global coffee and cocoa value chains.* Paper prepared for United Nations Conference for Trade and Development (UNCTAD).

Neilson, J. (2008). *Global Private Regulation and Value-Chain Restructuring in Indonesian Smallholder Coffee Systems.* World Development; 36 (9): 1607-162.

Oxfam International (2002). *Mugged: Poverty in your coffee cup*.

Ponte, S. (2002). *The 'Latte Revolution'? Regulation, markets and consumption in the global coffee chain.* World Development, 30(7), 1099–1122

Potts, L., Lynch, M., Wilkings, A., Huppé, G., Cunningham, M., & Voora, V. (2014).*The state of sustainability initiatives review: Standards and the green economy.* International Institute for Sustainable Development (IISD) and the International Institute for Environment and Development (IIED). ISBN: 978-1-894784-45-0

Raynolds, LT. (2009). *Mainstreaming Fair Trade Coffee: From Partnership to Traceability.* World Development; 37 (6): 1083-1093

Steering Committee of the State-of-Knowledge Assessment of Standards and Certification (2012). *Toward sustainability: The roles and limitations of certification*. RESOLVE Inc., Washington DC

Tropical Commodity Coalition (2012). *Coffee Barometer 2012*.

Valkila, J., Haaparanta, P., & Niemi, N. (2010). *Empowering coffee traders? The coffee value chain from Nicaraguan fair trade farmers to Finnish consumers.* Journal of Business Ethics, 97

Von Hagen, O. y G. Alvarez. *The Impacts of Private Standards on Global Value Chains.* Literature Review Series on the Impacts of Private Standards, Part I, ITC- International Trade Centre, Geneva, 2011.

La serie **EMPRESA Y DESARROLLO: ESTUDIOS DE CASO** pretende destacar experiencias de participación multiactor e incorporación del sector empresarial en el ámbito del desarrollo humano sostenible, en diferentes contextos y sectores, extrayendo aprendizajes y lecciones útiles para ponerlos a disposición de los actores del sistema de cooperación internacional al desarrollo.

Este estudio se enmarca en el programa **COMPROMISO Y DESARROLLO**, que **ONGAWA** lleva a cabo con el apoyo de la **AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO (AECID)** para mejorar la contribución empresarial al desarrollo humano y la lucha contra la pobreza.

ONGAWA
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

C+D compromiso y desarrollo

Con la financiación de:

cooperación española

La presente publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Aecid). Su contenido es responsabilidad exclusiva de ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

Edita: ONGAWA. C/ Vizconde de Matamala, 15. 28028 Madrid - **www.ongawa.org** - **www.compromisoydesarrollo.org**

Autoras: Rocío Díaz-Agero e Inma Borrella

Diseño y maquetación: www.puntoycoma.org

Fotografías: Pixabay. Creative Commons Dominio Público CCO

ISBN: 978-84-608-2279-0

Septiembre 2015

Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObra Derivada 2.5 España de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/